جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

أثر التطوير إلاداري في جذب الاستثمار الأجنبي من وجهة نظر العاملين في (وزارة الصناعة والتجارة، ومؤسسة تشجيع الاستثمار، وهيئة الأوراق المالية) في المملكلة الاردنية الهاشمية: دراسة ميدانية

إعداد الطالبة

آمنة حامد الجبوري

إشراف

الدكتور خالد يوسف الزعبي

رسالة مُقدمة إلى عمادة الدراسات العليا

إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في الإدارة العامة/قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2010

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية

لا تُعبِّر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة أمنة حامد الجبوري الموسومة بـــ:

أثر التطوير الإداري في جذب الاستثمار الأجنبي من وجهة نظر العاملين في وزارة الصناعة والتجارة، ومؤسسة تشجيع الاستثمار، وهيئة الأوراق المالية في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة ميدانية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. خالد يوسف الزعبي		2010/12/22	مشرفاً ورئيسا
أ.د. نضال صالح الحوامدة		2010/12/22	عضواً
د. حسين محمد العزب		2010/12/22	عضواً
د. خالد محمد ابو الغنم		2010/12/22	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. صالح الكساسبة

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :99-03/2372380
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الأهداء

الى أمي العزيزة .... نبع الحنان ومعلمتي الاولى.

الى أبي العزيــــــز........ من علمني ومنحي الثقة والعزم.

الى إخوتي وأخواتي .... ومن كانوا سندي (ضيف، حسين، مختار،طه،زينب، ريم، حلا، قبس).

الى الحاضر الغائب تاج الرأس حبيبي وزوجي الشهيد .... فراس الجبوري.

الى العزيزين في القلب أبنائي .... أبرين وحسين.

الى زميل الوظيفة والدراسة من ساعدني للحصول على هذة الزمالة وشجعني دائما على إكمال دراستي .... قحطان خيرالله .

الى كل ألاهل وألاصدقاء .... من أشدّ أزري بهم وساندوني بالكلمة والجهد.

آمنة حامد الجبوري

الشكر والتقدير

لا يسعني بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور خالد الزعبي الذي أشرف على هذه الرسالة، منذ أن كانت فكرة. وأولاني جُلّ اهتمامه وتفانيه لما قدمه من أراء قيمة وإرشادات سديدة، ما كنت احصل عليها وحدي، وبنور علمه كشف الغموض الذي اعتراني في أثناء الكتابة والبحث، إلى أن خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود، اشكره جزيل الشكر.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل، وعلى رأسهم أساتذة قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة ، الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة القيمة ولأساتذتي أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وآرائهم القيمة.

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة ، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة ، وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

آمنة حامد الجبوري

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

اثر التطوير الإداري في جذب الاستثمار الأجنبي من وجهة نظر العاملين في (وزارة الصناعة والتجارة ومؤسسة تشجيع الاستثمار وهيئة الأوراق المالية) في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة ميدانية

جامعة مؤتة، 2010

آمنه حامد الجبوري

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أْثر التطوير الإداري في جذب الاستثمار الأجنبي من وجهة نظر العاملين في (وزارة الصناعة والتجارة، مؤسسة تشجيع الاستثمار، هيئة الأوراق المالية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من(550) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصورات المبحوثين لأبعاد التطوير الإداري ذات مستوى مرتفع، وأنّ تصوّرات المديرين لأهمية الاستثمار الأجنبي ذات مستوى مرتفع أيضاً.
2. وجود أثر لأبعاد التطوير الإداري في جذب الاستثمار الأجنبي، وأن أبعاد التطوير الإداري تفسر ما مقداره (45.9%) من التباين في جذب الاستثمار الأجنبي.
3. وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للتطوير الإداري تعزى للمتغيرات (العمر، والمستوى الوظيفي، والمؤهل التعليمي، والخبرة الوظيفية)، ووجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للاستثمار الأجنبي تعزى للمتغيرات (العمر، والمستوى الوظيفي، والمؤهل التعليمي، والخبرة الوظيفية).

واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأبعاد التطوير الاداري داخل المؤسسات ذات الصلة بالاستثمار والتركيز على قيم المشاركة والتعاون كفريق وتنوع المهارات لما لها من اثر ايجابي في عملية الاستثمارات.

Abstract

The Impact Of Administrative Development In Attracting Foreign Investment From The Standpoint Of Workers at (Ministry Of Industry and Commerce, Investment Promotion Corporation, JSC) In the Hashemite Kingdom of Jordan: A field Study

Muta University, 2010
Amna.H.Muhammed

This study aimed at investigating the impact of administrative development on attracting foreign investment from the standpoint of workers at (Ministry of Industry and Trade, Jordan Investment Board, and Jordan Securities Commission). To achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed for data collection. The study sample was composed of (550) subjects, and the Statistic Package for Social Science, Version 16 (SPSS, 16) was adopted to analyze the collected data. The most important findings of this study were as follows:

1. The respondent's perceptions towards administrative development dimensions were at high level and their perceptions towards foreign investment importance were also high.
2. There is an impact of administrative development dimensions on attracting foreign investment which explains (45.9%) of variation in the dependent variable (attracting foreign investment).
3. There are significant differences at level ($\alpha \leq 0.05$) in participants' perceptions towards administrative development attributed to (Age, job level, educational qualification, job experience) variables, and significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in their perceptions towards attracting foreign investment attributed to (Age, job level, educational qualification, job experience) variables.

The study has recommended the importance of paying attention to dimensions of administrative development inside corporations that related to investment and focusing on values of sharing, team collaboration, and skills variety for their positive impact on investments.

الفصل الاول

خَلفيةُ الدِّراسة ومُشكِلتُها

1.1 المُقِّدمة:

تواجه الإدارة تحديات متزايدة نتيجة لتلاحق المتغيرات والتطورات التي شهدها القرن العشرون خاصة في الحقبة الأخيرة منه، متمثلة بالعولمة والمنافسة الشديدة بين الدول، وظهور التكتلات الاقتصادية، والتقدم التكنولوجي الكبير والاتصالات السريعة، وتوقع امتداد هذه المتغيرات والتطورات ليحدث المزيد منها في القرن الحالي، وأصبحت الاستجابة لهذه المتغيرات والتطورات في بيئة الاعمال قاعدة أو سمة من سمات المنظمة الناجحة تفرض عليها تخطيطا وتوجيها مستمرين. فالتغيير التنظيمي والتحديث المخطط والمدروس أصبح ضرورة ملحة في هذا العصر بعد أن كان من قبيل الترف الإداري؛ لذا ينبغي على المنظمات ان تدرك التطور الكبير في مجال التقدم العلمي والتقني وتأخذ به في تطوير اساليبها لتقديم خدماتها بصورة أفضل تتفق مع الاساليب الادارية الجديدة القادرة على استيعاب المتغيرات والتحديات الجديدة والتعامل معها.

قد كشفت الدروس المستفادة من تجارب العالم أن عملية التنمية الشاملة بما فيها الاصلاح الاقتصادي مرهونة بإحداث تطوير جذري في كفاءة وفعالية الادارة؛ فمن هنا تظهر أهمية التطوير الإداري في المنظمات الحكومية بالتخلص من البيروقراطية والروتين وطول الاجراءات الادارية، واتّباع الأساليب الحديثة في الإدارة، وفي الوقت نفسه فإن التوسع في خدمات الاتصالات والانفتاح الكبير بين الدول، وسهولة التبادل التجاري، وانتقال رؤوس الأموال، وظهور التكتلات الاقتصادية والفظمات العالمية والمعاهدات الدولية لجذب الأموال للاستثمار ضمن حدودها وعلى وجه الخصوص بعض الدول النامية ذات الاقتصاديات المتعثرة والتي تجد في هذا الجذب سبيلا " للخلاص من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تعاني منها، وقد شجع هذا التنافس الدول على تهيئة البيئة الملائمة للاستثمار فيها، مثل تعديل التشريعات وتقديم حوافز تشجيعية، كالحوافز الضريبية وإزالة العقبات الاقتصادية والاجرائية، وتسهيل الاجراءات وتبسيطها، والابتعاد عن الروتين

واستخدام التكنولوجيا في الاعمال، وتطبيق اللامركزية، ومحاربة الفساد الاداري، كل هذه العوامل وغيرها تعد عوامل جذب للاستثمارات؛ حيث تساعد وتسهل على المستثمر تأسيس وتشغيل منشأة صناعية ، أو تجارية او خدمية في اي بلد . ومن الاهمية بمكان التطرق الى فوائد هذه الاستثمارات ودورها في عملية التنمية الشاملة والاصلاحات الاقتصادية، ولعل من أبرزها توفره للبلد من عملات أجنبية، وتشغيل للايدي العاملة وبالتالي المساهمة بالقضاء على البطالة، و إدخال التكنولوجيا الحديثة الى المجال المستثمر فيه، وغيرها من الفوائد الأخرى للاستثمارات الاجنبية.

وبناء على ذلك ترى الباحثة ان من الضروري دراسة موضوع التطوير الاداري وبيان اهميته في تهيئة المناخ الملائم لجذب الاستثمارات الاجنبية الى جانب العوامل التي تساعد في مثل هذا الجذب واهمية الاستثمار بالنسبة للمنظمات العامله في مجاله، ممثلة بمجتمع يشمل بعض الجهات ذات العلاقة بالاستثمار.

1. 2 مشكلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على الاثر الذي يحدثه التطوير الاداري في عملية جذب الاستثمارات الاجنبية ،وكذلك تكمن المشكلة في بيان المعوقات التي تواجه التطوير الاداري، وبالتالي انعكاسها على الاستثمارات والى أي مدى يؤثر التطوير الاداري في جذب الاستثمار الاجنبي .ان التطورات المتسارعة التي تواجهها منظمات الاعمال تتطلب الاستجابة السريعة لمثل هذه التطورات ، والاستفادة منها وصولا الى المستوى المطلوب من كفاءة الاداء .ومن ناحية أخرى فإن الاستثمار الاجنبي يحتاج الى تهيئة المناخ المناسب له بعوامله الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وكذلك توفر الادارة المتطورة التي تساعده في تنفيذ أعماله بسهولة ويسر وذلك باتخاذها استراتيجيات واساليب وسياسات تطوير اداري متكامل ، وبرامج وجهود التطوير الاداري.

1. 3 أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الاجابة عن الاسئلة التالية: -

1- ما هي تصورات العاملين في الجهات المبحوثة لأبعاد التطوير الاداري (التدريب، الحوافز، تكنولوجيا المعلومات، والاجراءات، واللامركزية) في جذب الاستثمار الاجنبي.

2- ما هي تصورات العاملين في الجهات المبحوثة نحو اهمية الاستثمار الاجنبي في عملية التنمية الشاملة والاصلاحات الاقتصادية.

1. 4 أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

1- تكمن أهمية الدراسة من اهمية الموضوع الذي تتناوله وهو أثر التطوير الاداري على جذب الاستثمار الأجنبي. وبحدود الاطلاع المتواضع للباحثة تعد هذه الدراسة من الدراسات الاردنية القليلة التي تناولت هذا الموضوع.

2- كماستتمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية إبراز العلاقة غير المباشرة للإدارة المتطورة في جذب الاستثمار الاجنبي في منظمات الأعمال.

3- وتتأتى أهمية الدراسة بما توفره من معلومات للباحثين والمهتمين في إدارة المنظمات عن التطوير الإداري وعلاقته بعملية جذب الاستثمار الأجنبي.

1. 5 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل عام الى أجراء دراسة تحليلية لبيان أثر التطوير الإداري في جذب الاستثمار ألاجنبي في الجهات المبحوثة، فضلاً عن تحقيق الاهداف الفرعية التالية:

1- تحليل أثر المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، والخبرة الوظيفية) على تصورات مجتمع الدراسة نحو أثر التطوير الاداري في تشجيع وجذب الاستثمار الاجنبي.

2-تقديم اقتراحات وتوصيات إ لى الموظفين العاملين في الجهات المبحوثة بناءاً على نتائج الدراسة.

1. 6 فرضيات الدراسة

ستحاول هذه الدراسة اختبار صحة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الاولى:

لا يوجد أ ثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) للتطوير الاداري بأبعاده (التدريب، والحوافز، وتكنو لوجيا المعلومات، والاجراءات، واللامركزية) على جذب الاستثمار الاجنبي من وجهة نظر العاملين في الجهات المبحوثة وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية.

الفرضية الفرعية الاولى:

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) للتدريب كبعد من أبعاد التطوير الإداري على جذب الاستثمار الاجنبي.

الفرضية الفرعية الثانية:

لايوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) للحوافز كبعد من ابعاد التطوير الاداري على جذب الاستثمار الاجنبي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لايوجد اثر ذ و دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) لتكنولوجيا المعلومات كبعد من ابعاد التطوير الاداري في جذب الاستثمار الاجنبي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لايوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) للاجراءات كبعد من ابعاد التطوير الاداري على جذب الاستثمار الاجنبي.

الفرضية الفرعية الخامسة:

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) للامركزية كبعد من ابعاد التطوير الاداري على جذب الاستثمار الاجنبي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) لتصورات العاملين نحو التطوير الإ داري بأبعاده مجتمعة تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل التعليمي، الخبرة الوظيفية).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) لتصورات العاملين جذب الاستثمار الاجنبي تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع الإجتماعي ، والعمر، والمستوى الوظيفي، والمؤهل التعليمي، والخبرة الوظيفية).

1. 7 التعريفات الاجرائية:

أ. المتغير المستقل التطوير الإداري:

عرفه فرنش وبيل بأنه ذلك الجهد طويل المدى على مستوى المنظمة ككل ، وتدعمه الإدارة العليا لتحسين عمليات حل المشكلات والتمكن والتجديد بالمنظمة من خلال ادارة ثقافة المنظمة بصورة أكثر فعالية، وذلك بالتركيز على ثقافة فريق العمل وتقنيات ونظريات علم السلوك (الهنيدي، 2000 : 62).

وسيتم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد التالية والتي تمثل أبعاد التطوير الاداري وهي:

التدريب: هو نشاط مخطط يهدف الى إحداث تغيرات في الفرد أو الجماعة من ناحية المعلومات، والخبرات، والمهارات،ومعدلات الأداء وطرق العمل ، والسلوك، والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد او تلك الجماعة لائقين للقيام باعمالهم بكفاءة وانتاجية عالية (الصيرفي، 2007: A: 160).

الحوافز: وهي مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لاداء الاعمال الموكلة اليه على خير وجه عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية بحيث تدفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الانسانية وتحويلها الى سلوك انتاجي موجه (الهيتي،2005: 255).

تكنولوجيا المعلومات: ويعنى بها استخدام التكنولوجيا المتوافرة من اجل إنجاز العمل بأسرع وقت ممكن ، لخدمة المواطنين، ومثال ذلك حوسبة أعمال الدائرة، واستخدام قواعد البيانات، واستخدام البريد الالكتروني والفاكس (الفرحان، 2003: 24).

تبسيط الاجراءات: وهي تقليص عدد الخطوات ، أو عدد الافراد المشاركين بأجرائها، واختصار الزمن اللازم لأداء كل خطوة من خطواتها، وتقليص الجهد والورق لانجاز المعاملة، وضمان الدقة والموضوعية والمشروعية وتنميطها بأدلة كتابية لتعريف الجمهور بها (الكبيسي، 2007 : 14).

اللامركزية: هي تقسيم الوظيفة الادارية وتوزيعها بين الحكومة المركزية ، وبين الهيئات الادارية والمحلية ، أو المرفقية المستقلة بحيث تنفرد هذة الهيئات بمباشرة اختصاصاتها في الحدود المرسومة لها قانونياً مع خضوعها في الوقت نفسه لرقابة وإشراف الحكومة المركزية طبقا لنظام الوصاية الادارية (آل زاهر، 2000: 124).

التشريعات: وهي مجموعة القوانين والانظمة التي تنظم عمل الادارة والتي يجب ان تتصف بقابليتها للتطوير والمرونة ؛ بحيث تتماشى مع متطلبات التطوير والتوسع، والابتعاد عن اللوائح الجاهزة التي لا تصلح لكل زمان ومكان(الحسيان، 2005: 4).

ب. المتغير التابع: الاستثمار الاجنبي: هي تلك المشاريع التي تجاوزت (أو أتت من خارج) حدود الدولة الام (صاحبة الموارد الاقتصادية) بهدف جني الأرباح، وتحقيق حزمة من الأهداف الاقتصادية، أو السياسة، او الاجتماعية . (زريقات، 2006 : 16) وسيتم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد الاتية:

حجم الاستثمار: ويقصد به قيمة الاستثمارات الاجنبية المتدفقة الى البلد في فترة زمنية معينة، الذي يتأثر عادة بالاستقرار الاقتصادي والأمني وبالحوافز المادية التي تمنحها الدولة المضيفة للاستثمار ، وكذلك الاعفاءات الضريبية والجمركية (زريقات، 2006: 20).

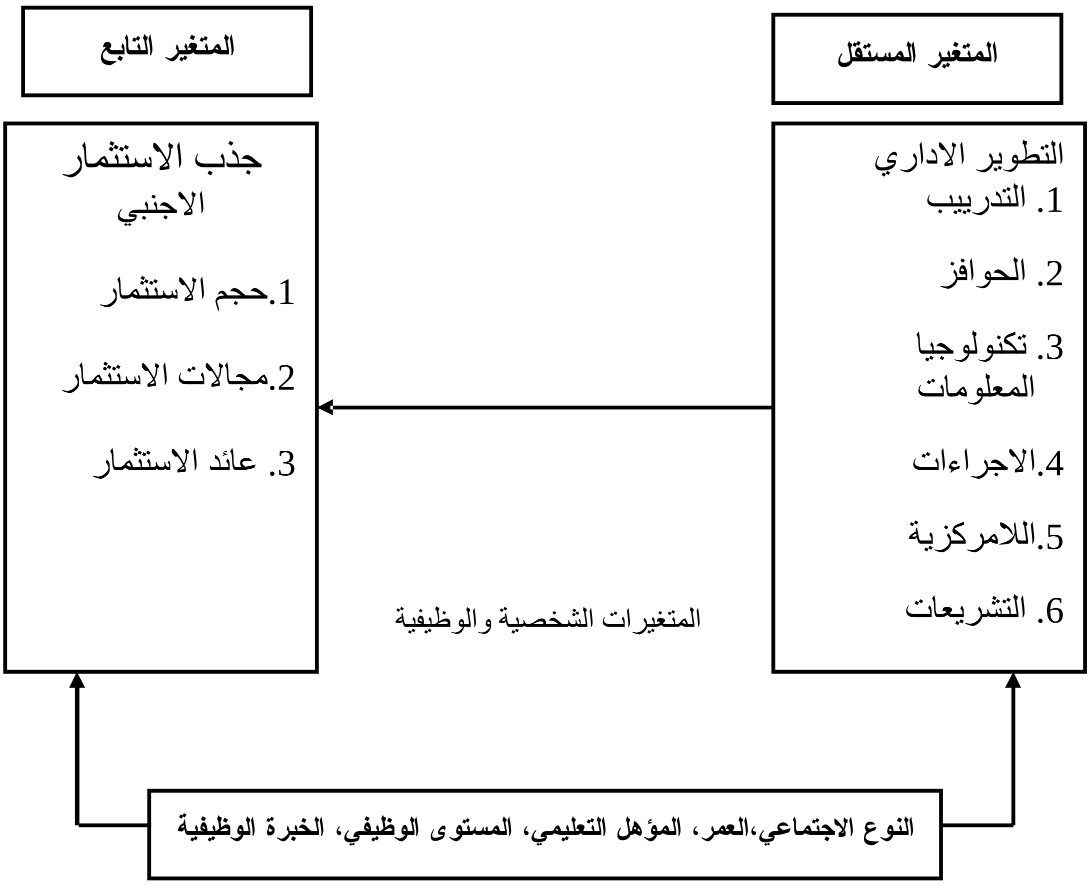
مجالات الاستثمار: وهو إما أنْ يكون مادياً بحيث يتركز الاستثمار في القطاعات المختلفة(التصنيع، والصحة، والخدمات، السياحة، والتعليم وغيرها) أو قد يكون استثماراً مالياً يتركز في محفظة الاوراق المالية ، كالاسهم والسندات والاوراق المالية (زريقات، 2006: 35-36).

عائد الاستثمار ويقصد به مجموعة الأهداف الاقتصادية وا لمالية التي يسعى اليها المستثمر، كجني الأرباح وفتح أسواق جديدة، والاستفادة من الميزات النسبية بين البلدان المختلفة، وتحقيق الاحجام الضخمة للمشروعات ، بل قد يتعدى ذلك الى غايات سياسية واجتماعية وثقافية كنشر ثقافة الدولة الأجنبية أو تجارتها في مجتمع البلد المضيف (زريقات، 2006: 34).

1. 8 أنموذج الدراسة

يوضح الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة، المتغير المستقل (التطوير الاداري) وأبعاده (التدريب، والحوافز، وتكنولوجيا المعلومات، والاجراءات، واللامركزية) والمتغير التابع (جذب الاستثمار الاجنبي) والمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل التعليمي، والمستوى، والخبرة الوظفية).

الشكل رقم (1) انموذج الدراسة



المصدر : اعداد الباحثة

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

سيتم تخصيص هذا الفصل لتقديم صورة نظرية عن التطوير الاداري ، أهميته هدافه ودواعيه ونطاقة ومنهجاته ومعوقاته، والتطرق الى بعض المفاهيم القريبة منه وذات الصلة به، كما سيناقش في الفصل مفهوم الاستثمار الاجنبي أنواعه وأشكاله ومحدداته فوائده والمناخ الاستثماري، كذلك سيتم توضيح علاقة التطوير الاداري بعادأداه في جذب الاستثمار الاجنبي، وفي الجزء الأخير من الفصل يتم مراجعة بعض الدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

1.2 الإطار النظري:

اولا": أهمية التطوير الإداري

يقصد بالتطوير الاداري العملية المخططة والمنظمة التي يتم بموجبها استخدام مبادىء وأساليب العلوم السلوكية في التنظيم القائم من أجل تحسين ورفع الكفاءة، وتنبع أهمية التطوير من أهمية الأجهزة الإارية في الدولة ودورها في اشباع حاجات المجتمع ومواكبة التطوير والتغيير المستمر والمتتالي، حيث ان الادارة في أية مؤسسة هي المعنية بالمقام الاول بالتطوير، وذلك لطبيعة الدور الموكل اليها في تحقيق التنمية الشاملة في ظل التحولات التي تشهدها الساحة العالمية (المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2002: 129). ما يستدعي إدخال تغييرات نوعية وكمية مستمرة على اساليب وطرق اشباعها من قبل الأجهزة الإدارية في الدولة (الفرحان، 2003: 15).

عليه تظهر اهمية التطوير الاداري في المجالات الاتية : (اللوزي، 2002:أ: 98؛ الكثيري، 2003: 16).

1- التطوير الإداري هام لخطط التنمية القومية.
2- تنبع أهميته من اتساع دور الدولة وتحويلها إلى دولة تنمية مستدامة.

3-ازدادت اهميته نظرا للتغيرات السريعة في أهداف المجتمع ، والرغبة المستمرة في مواكبة التطورات والوصول الى مصاف الدول المتقدمة.

4- العمل على الحد من مظاهر التخلف الاداري.

5- المساعدة في ردم الفجوة بين الدول النامية والمتقدمة، وذلك بالتطوير المستمر للأدارة بحيث يكون دائما لدينا ادارة متطورة.

6- كذلك لاغناء المعرفة الادارية.

مفاهيم ادارية مشابهة للتطوير الاداري

هناك الكثيرمن المفاهيم تستعمل في كثير من الاحيان مرادفات للتطويرالاداري وكلها تشير الى التغيير نحو الأفضل،لكن هناك فروقاً نوعية بالنسبة للتغيير المطلوب،وعلى سبيل المثال المفاهيم التالية(القريوتي والعنزي، 2004 :57).

التنمية الادارية: تعني الجهود التي يجب بذلها بأستمرار لتطوير الجهاز الاداري في الدولة لرفع مستوى ادائه ، وذلك من خلال هياكل تنظيمية ملائمة لحاجات التنمية وتبسيط الاجراءات ومحاولة تنمية سلوك ايجابي لدى المواطنين اتجاه اجهزتهم، والعمل على تحسين بيئة العمل التي تؤيثر في الجهاز الاداري وتتأثر به، وذلك لتحقيق اهذاف التنمية بكفاءة عالية وبتكلفة اقل، عليه فهي تشير الى جهود قد تكون كمية في مجال كثرة الاجهزة وتعدد الاجراءات والتشريعات الهادفة لتحقيق التحسن في الاداء.

الاصلاح الاداري: يهدف إلى احداث تغييرات شاملة تمس الجوهر وتقيم اسسا لبناء تنظيمي جديد، ومعالجة العيوب والمشكلات ومصادر الخلل التي تعاني منها المنظمة مما يؤدي بالتالي الى تحسين فعاليتها وكفاءتها في تحقيق اهدافها ، أي ان الاصلاح الاداري ينطله من افتراض وجود خلل ما يسعى لتشخيصه وتحديد سبل علاجه والتخلص منه.

إعادة اختراع الحكومة وإعادة الهيكلية: فهي تؤكد على الجهود المختلفة الهادفة لتحقيق الكفاية والفعالية من خلال مختلف الاجراءات الهيكلية، مثل إعادة التنظيم التي تشمل الغاء أو دمج بعض الأجهزة، وتبسيط الاجراءات، او تجميع او تقريب

أماكن إنجاز الأعمال المرتبطة ببعضها أو تقليل الأعمال الورقية الزائدة، إن الحكومات في كل دول العالم تقع تحت ضغوط ملحة لاستخدام كل الموارد المتاحة بما فيها التكنولوجيا الحديثة والأساليب الإدارية الجديدة والتي ممكن أن تستحصل عائداً أكبر من الإيرادات العامة لتحسين جودة الخدمات العامة، عليه فانه ليس من المستغرب أن نجد تشابهاً بين الحكومات في مثل هذه الضغوط، ومن مؤشرات أهمية هذا الاتجاه، الزيادة المتوالية في عدد العاملين في الجهاز الحكومي، وارتفاع حجم النفقات العامة، هذا بالإضافة إلى مواجهة الإدارة العامة للتغيرات السريعة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية (Miller, 2008: 19).

الادارة الجديدة: وهو مفهوم شمولي يشير إلى جهود لإعادة تنظيم الا جهزة الحكومية لتتوافق اساليب عمله مع الاساليب المتبعة في القطاع الخاص، وإلى التركيز على رضا المستفيدين من الخدمات التي تقدمها تلك الا جهزة، وعلى أ تباع الحكومة لنهج الشفافية والمساءلة عن الاداء، وتوفير الحوافز للعاملين أ لاكفياء أضافة الى ترشيق الجهاز الحكومي(Bassaninn, 2000: 229).

التتغيير التنظيمي: ويركز على اعداد صورة مستقبلية للوضع المرغوب تحقيقه للمنظمة في المستقبل، ويركز أيضا على عمليات واجراءات اعادة التنظيم وتوزيع السلطات، وتوفير التسهيلات الضرورية لاحداث التغيير المناسب وصولا الى الوضع المطلوب تحقيقه (النعيم، 2003 :146).

أمّامفهوم التطوير الاداري فيعني :احداثتغييرات تراكمية تدريجية انطلاقاً من افتراض وجود اساس اداري جيد يمكن البناء عليه ، ويتجه التطويرالاداري نحو تحقيق التوازن في السلطات الممنوحة للجهاز الحكومي ، ونحو اللامركزية الادارية بهدف اعطاء الصلاحيات المناسبة للمستويات الادارية الدنيا وحق اتخاذ القرارات (القريوتي والعنزي، 2004 :577؛ التويجري،2005: 7).وعرفه ,Lucain) (1999:17 بأنه عملية سياسية صممت لتنظيم العلاقات بين البيروقراطية والعناصر الأخرى في المجتمع من جهة ، وبين عناصر البيروقراطية نفسها من جهة اخرى.

أهداف التطوير الاداري

تتبلور اهداف التطوير الاداري وتتضح من خلال وجود جهاز إداري مركزي على الصعيد الوطني يتبنى تحديد الاهداف الشاملة للتطوير ،بحيث تكـون اهـداف التطويرالإداري متصلة بأهداف التنمية القومية والسياسات الاقتصادية والاجتماعية مذكور في (الكبيسي، 2005: 17) ويمكن تلخيص اهداف التطوير الاداري بمـا يلي:(مشهور، 2010 :47 ؛ الكثيري، 2003 :16).

1- يهدف إلى تطوير الموارد البشرية من (مدير، اداريين، مستخدمين، فنيـين). وتطوير الأعمال والاشغال كذلك تطوير مفـاهيم وقـدرات المـوظفين، و تطوير الإدارة العامة،

2- العمل على تطوير الانظمة والقوانين والتعليمات وتطوير الاسـاليب ووسـائل التكنولوجيا، بالاضافة الى تطوير الاختبارات والنماذج والسجلات والملفـات وتطوير وسائل الاتصال

3- من اهدافه ايضا تطوير الارشاد فـي العمـل و تطوير الاهـداف الاداريـة ، وتطوير الاساليب الإشرافية، وتنمية القيم والمهارات والقدرات(المواهب)

4- العمل على القضاء على مظاهر التخلف الاداري في الدولة مـن خلال تبنـي خطط وبرامج وسياسات علمية تترجم يمكن ان تُترجم إلى واقع.

التقنيات المنهجية المعاصرة للتطوير الاداري

إن التطوير الإ داري يتعامل مع المشكلات التي تواجـه المنظمـات والجهـاز الاداري من خلال تقنيات جديدة تعمل على تغيير ثقافة المنظمة والجهاز الإداري من خلال تقنيات جديدة، وأهم هذه التقنيات ما يلي:

التعلم التنظيمي: يعد التعلم التنظيمي من اهم المفاهيم الاساسـية التـي اهـتم بهـا المديرون والقادة الاداريون والباحثون والممارسون مع نهاية التسعينات، و المنظمات المتعلمة هي المنظمات التي تسمح لكل فرد فيها المشاركة والتدخل فـي تـشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها، وان يجربوا ما لديهم من قدرات ومهـارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم مـن أجـل تحقيـق أهدافهم (الكبيسي، 2005: 114؛ ايوب، 2004: 68).

تمكين العاملين: وهو الصيحة التي ترددت مؤخرا" في مجال تطوير الفكرإداري بعد ان تحول الاهتمام تماما " من نموذج التحكم والاوامر الى ما يسمى بالمنظمة المتمكنة وما يتبع ذلك من تغيير في التنظيم الهيراركي متعدد المستويات الى ا لتنظيم المسطح قليل المستويات، والمقصود من التمكين هوجعل العاملين قادرين علـــى التـــصرف والتحرك بفاعلية ومرونة بأعطائهم الصلاحيات القانونية أ و توفير مـــصادر القـــوة الاخرى، وبناء على ذلك ترى الدراسة انه لابد من اعطاء الثقة للقادة لتمكينهم مـــن مواجهة المخاطر و ٱستغلال الفرص الجيدة للمنظمـــة (الكبيـــسي، 114:2005؛ افندي، 2003: 9) .

القيادات التحويلية: عرفها (العامري، 2000: 5)بأنها تلك التي تركز الاهتمام على الاهداف البعيدة المدى ،مع التأ كيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في الوقت نفسه على تغيير وتعديل الانظمة القائمـــة ، مع الأخذ بالاعتبار تدريب المرؤوسين على تحمل أ كبر قدرمن المسؤ ولية في تنمية وتطوير أنفسهم والاخرين، وعرفها (Murphy, 2005: 131) فقال هو ذلك النمط الذي يكون فيه القائد لديه القدرة على ايصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح ؛ للاتباع وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بـــين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة.

اعادة اختراع الحكومة : وينطلق هذا المفهوم من الفكرة القائلة (إنه بالإمكان تحويل القطاع الحكومي من قطاع انفاق الى قطاع ايراد ، ومن قطاع تكلفة الى قطاع يحقق الارباح، وان الادارة الحكومية مثل القطاع الخاص قادرة على التكيـــف مـــع روح العصر والعاملين في القطاع العام ليسوا هم أ ساس المشكلة المتمثلة بتراجع الانتاج والخدمات، ولكن النظام الاداري هو السبب الرئيسي لـــذلك)(Miller, 2008: 19 ؛ ساعاتي، 2000 : 10).

اعادة البناء (هندرة نظم العمل): وسيلة ادارية منهجية تقوم علـــى اعـــادة البنـــاء التنظيمي من جـ ذوره وتعتمد على اعادة هيكلية وتصميم العمليات الاساســـية بهـــدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في اداء المنظمات يكفل ســـرعة الاداء وتخفـــيض التكلفة وجودة المنتج، والهندرة تعد ضمن عمليات التطـــوير الاداري مـــن تناولهـــا

للاسباب وراء وجود المنظمة ، والتوقعات الاساسية للعمل والنظم والاجراءات المطلوبة لتحقيق اهداف المنظمة، والخبرة والعمالة المطلوبة للتنفيذ (Boyd, 1996:1-3؛ البرادعي، 2001 : 115)

ادارة الجودة الشاملة : عرفها (ستيفن كوهن) بأنها التطوير وبشكل مستمر من أجل تحسين الجودة مع المحافظة على امكانيات المنظمة بهدف الايفاء بمتطلبات العميل وتجاوزها والبحث عن الجودة وتطبيقها في اي مجال من مجالات العمل بدءاً من التعرف على حاجات المستفيد وانتهاءً بمعرفة رضاه عن الخدمات او المنتجات المقدمة له (العزاوي، 2005: 39)، وتقوم ادارة الجودة على أسس لابد من توافرها، وهي الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة ومفاهيم عمل جديدة، كما تعني أيضا المشاركة من خلال فرق العمل والسعي الدائم لكسب رضا المستفدين من الخدمة التي تقدمها المنظمة وان اتخاذ القرارات بناءً على معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري يحد من الاخطاء اللاموضوعية، وهذه التقنية تتعامل مع المشكلات باعتبارها فرصا للتطوير اكثر من كونها عائقا للاداء (الخلف، 1997 : 125 - 130؛ نصيرات، 2007: 245).

الحكومة الالكترونية: وتعني ببساطة جمع وانتاج البيانات والمعلومات، وتوزيعها عبر الخدمات الالكترونية خلال 24 ساعة في اليوم وسبعة ايام في الاسبوع وبطريقة تركز على تلبية احتياجات المواطنين والاعمال (ياسين، 2005: 187).

الابعاد التي تطبق فيها تقنيات التطوير الاداري:

سبق وتم التطرق الى التقنيات المستخدمة في التطوير الاداري، عليه ترى الدراسة من الضروري عرض أهم الجوانب الادارية التي تتناولها هذه التقنيات بالتطوير والتي تعدُّ ابعادا للتطوير الاداري وهي كالآتي:

جانب التدريب:

يعرف التدريب بـ أنه الجهود الهادفة الى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في اداء العمل او تنمية مهارات و معارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية (الهيتي ،2005: 223-224).

اْهمية التدريب:- إن التدريب مهم للفرد العامل في المنظمة سواء أكان العامل قديما او حديثا، وتمتد اهميته لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الاْعمال، ويفيد التدريب في تنميط العادات والقيم التي يمكن ان تشكل الابعاد الاساسية لثقافة المنظمة،وتظهر اهمية الترريب بالنسبة للمنظمة في اهم اهدافه ، وهي ازالة او معالجة نقاط ضعف الاداء سواء اكان ذلك للاداء الحالي او الاداء المستقبلي المتوقع (Schular, 1995:240).

اْساليب التدريب كما ذكرها (الصيرفي، A:2007: 70):

1- التدريب العملي:

هنا يقوم المدرب بعرض طريقة الإ داء والاجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالاداء.

2-تمثيل الادوار:

يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها، ثم يعطى المدرب لمجموعة من المتدربين مثالا علميا على ان يقوموا هم بتنفيذه.

3-دراسة الحالات:

يتم تعريض المتدربين لحالات من واقع العمل ويقوم المتدربون بتناول اْبعادها، واسبابها، وحلولها البديلة، وتقيم البدائل، والاختيار من بينها.

4-البريد الوارد:

هنا يتم اعطاء المتدرب ملف على غرار ملف البريد اليومي فيه مجموعة من الخطابات والمذكرات،وعليه أن يحد انسب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد.

5-الوقائع الحرجة:

يقوم المدرب بتشجيع المتدرب على ذكر بعض المواقف الحرجة والخاصة بموضوع التدريب، وعلى المدرب ان ينتقي الوقت المناسب ليطرح احد المواقف او الوقائع الحرجة وذلك لمعالجة مسألة الاحراج في اثناء التدريب مستقبلا.

جانب الحوافز

الحوافزهي الفرصة او الوسيلة (مثل المكافأة او العلاوة) التي نوفرها امام الفرد لنثير بها رغبته ،وتخلق لديه الدافعية من اجل الحصول عليها ،وبالتالي فإن ربط الحافز بالعمل شيء اساسي لنجاحه في تحقيق غايته(رضا، 2010: 140).

اهمية الحوافز:

1- تنبع الاهمية الاساسية للحفز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الانتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق اهداف الفرد واهداف المنظمة واهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية (الهيتي، 2005: 252).

أنواع الحوافز: تنقسم الحوافز الى نوعين

أولا- الحوافز المادية

تعدُ الحوافز المادية من اهم الحوافز في البلدان النامية، نظرا لفقرها وحاجة الناس للمال لسد احتياجاتهم المعيشية، كالمأكل والمسكن والملبس وهناك انواع من الحوافز المادية هي (الراتب، والزيادات الدورية، والمكافأة، والمشاركة في الارباح) (رضا، 2010: 141).

ثانياً: الحوافز المعنوية

وهي تلك التي لا تعتمد على المال في اثارة تحفيز العاملين على العمل ، بل تعتمد على وسائل معنوية أهمها:(فرص الترقية، وتقدير جهود العاملين ، واشراك العاملين في الادارة ، واسلوب اثراء مهام العمل ، وضمان واستقرار العمل) (رضا،2010 :143).

جانب تكنولوجيا المعلومات

ويقصد بها مدى استخدام الالات والمعدات وأجهزة الحاسوب الحديثة التي تساعد المنظمات على القيام بواجباتها ومدى توفر قاعدة البيانات والمعلومات التي تستطيع الاعتماد عليها لاتخاذ القرارات المناسبة(السويلمين، 2005: 7).

ويعد تداول المعلومات الوسيلة الرئيسية لدعم الادارة في كافة مجالاتها واصبح تدفق المعلومات أساس بناء الهياكل التنظيمية، وتنسيق علاقات العمل في المنظمات

الحديثة، حيثطْبحت المعلومات بالنسبة لـ لمنظمات من اْهم مدخلاتها واْ حد اْبـــرز مخرجاتها التي تحقق للمنظمة عوائد اقتصا دية واجتماعية وسياسية هائلة (سيد و عبد الموجود، 2004: 29).

فوائد استخدام تكنلوجيا المعلومات :

لا يمكن اليوم لإي منظمة من ادارة أعمالها اليومية البسيطة بدون الرجوع لهذه التكنولوجيا واستخدامها لإنها اصبحت مصدراً موثراً للقدرة التنافسية للمنظمات، ومن هذه الفوائد(العسافين، 2006: 14):

1. **السرعة:** وهي سرعة اداء الاعمال خلال فترة زمنية قصيرة وبجهود قليلة، وهي بذلك تتحدى سرعة العقل الانساني في انجاز الاعمال.
2. **الثبات:** وهي أداء العمل وأجراءه مرة بعد أخرى بنفس الأسلوب والطريقة ويحصل على نفس النتائج ولأي عدد من المرات وبدون توقع حصول ألاخطاء.
3. **الدقة:** أن الحاسوب ناجح في تحديد أدق الاختلافات التي يعجز البشر عن رؤيتها.
4. **الموثوقية:** وهي موثوقية الاستخدام والتي تعني الاعتماد على أن
5. الحاسوب وشبكة الاتصالات ستكون جاهزة للعمل والاداء بالشكل
6. والوقت المطلوبين.
7. **دعم احتياجات المنظمة :** حيث يعتمد المدراء في مختلف المستويات الادارية على استخدام تكنلوجيا المعلومات في النواحي الادارية والتنظيميـــة المعقـــدة والتي فيها استخدام النظم التقليدية.

جانب الإجراءات

يواجه المديريون مشكلة عدم انسياب العمل وكثرة الشكاوى من تعطل العمل، ويرجع الحل في كثير من الظروف الى تبسيط العمل والاجراءات وتلك الانشطة التي تجعل العمل اْسهل واْبسط وادق واسرع من خلال استبعاد الزائد من المجهود البشري، والطاقة، والوقت، والمساحة، والمواد، والالات(ماهر وآخرون، 2002: 477).

خطوات تبسيط العمل والاجراءات(همشري، 2000: 275)

1- اختر العمل أو المهمة التي تحتاج الى تبسيط.

2- اجمع وسجل بيانات عن العمل المحتاج الى تبسيط.

3- افحص وحلل ما تم جمعه وتسجيله من بيانات.

4- صمم الطريقة الجديدة للعمل او الاجراءات.

1- نفذ وتابع الطريقة الجديدة.

جانب اللامركزية

في البداية يجب التميز بين المركزية واللامركزية فالمركزية تفترض تجمع كل السلطة خاصة سلطة البت في الامور في قمة البناء التنظيمي، وهذا أوضح مثال للمركزية، بينما نجد أن طبيعة الأمور والحاجة الى تحقيق الاهداف في اسرع وقت ممكن،ونتيجة لكبر حجم المنظمات يدفع الرئيس الأعلى في المنظمة ببعض من سلطاته الى المستويات الادنى في التنظيم وكلما زادت السلطات الممنوحة للمستويات الادنى في التنظيم كان ذلك اصدق تعبيراً عن اللامركزية (خاطر، 2003: 74) واشكال اللامركزية اربعة (توزيع النشاطات، ونقل السلطة، وتحويل المؤسسات العامة الى خاصة، والتفويض) (ماهر واخرون، 2002: 741؛ الضمور، 2009: 82).

الاسباب التي تدعو الى استخدام اللامركزية:(مصطفى، عصام،2000: 248؛ خاطر، 2003: 75)

إنَ دواعي اللجوء الى اللامركزية ما يأتي:

1- عندما لايكون هناك حاجة لمراجعة القرارت ، حيث إنها لا تؤثر كثيرا في درجة تحقيق المنظمة لاهدافها.

2- كلما اتسع نطاق عمل المنظمة وكبر حجمها وتزايد عدد العاملين وتعددت التخصيصات فيها.

3- اذا كانت الاعمال الموكلة الى المرؤوسين فنية متجددة ، أو أنَ المنظمة على صلة مستمرة بالجمهور.

4- اذا توفر للمنظمة كادر من العاملين ذوي الخبرة والمهارة لدرجة يطمئن الرئيس الاعلى الى عدم الحاجة بالرجوع اليه.

5- ندرت وسائل الاتصال ذات الكفاءة بين اقسام المنظمة او تعددت الابنية التي تضم نشاطها. وترى الدراسة ان تعدد الابنية ليس سبباً للامركزية، وانَما العبرة هنا في الفصل بين المركزية واللامركزية هو الانفراد بسلطة البت في الامور، أو تفويض هذه السلطة الى المستويات الدنيا في التنظيم.

6- استقرار العمل وتنميطه ووضوح الاهداف لدى الموظفين يؤدي الى تفضيل استخدام اللامركزية.

7- مراعاة للعوامل الانسانية والديمقراطية في المنظمة ، تلجأ الإ دارة غالبا الى نظام المشاركة من قبل العاملين في الادارة وخاصة في اتخاذ القرارات.

جانب التشريعات

من المسلم به أن كل مجتمع إنساني -مهما صغر حجمه - لا يستغني عن قواعد قانونية تنظم شؤونه، فتحدد علاقات الأفراد فيما بينهم، وعلاقاتهم بالسلطة العامة الحاكمة، كما تنظم أجهزة السلطة العامة من حيث تشكيلها وصلاحياتها والعلاقات فيما بينها، فضلا عن تنظيم العلاقة بين السلطة العامة والسلطات الأخرى التي تتواجد معها.

وكلما كانت القوانين أو التشريعات واضحة وخالية من التناقض، اصبحت هامة جدا للادارة الفعالة والمؤثرة(نصرالله، 12:2002).

ولقدزادادت أهمية القانون الإداري وهو من فروع القانون الداخلي - على الرغم من حداثة نشأته وتعددت قواعده ومباد ئه مع ازدياد اختصاصات وامتيازات السلطة الإدارية في العصر الحديث نتيجة لتضخم وإتساع وتشعب المهام والوظائف التي أصبحت الدولة تطَلع بها. فقد تطورت وظائف الدولة من الوظائف التقليدية للدولة الحارسة التي تقتصر مهمتها على الدفاع عن أرض الدولة تحقيق الأمن والعدالة لأفرادها، إلى دولة الأدارة التي تسعى جاهدة؛ من أجل تحقيق رفاهية المواطنين ورخائهم في شتى المجالات، ما اقتضى قيامها بمهام جديدة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (المجذوب، 2005: 130).

ويُعّرف القانون الاداري كما في (حمود، 2007 :45) بأنـــه "احـــد فـــروع القانون العام الداخلي، والذي يتضمن القواعد التي تحكم إدارة الدولـــة مـــن حيـــث تكوينها ونشاطها باعتبارها سلطة عامة.

علاقة القانون بالإدارة العامة:

تتضـــح علاقة القانـــون بالإدارة العامـــة من خلال ما يقدمه مـــن دراســـة تمهيدية لازمة لدراسة الإدارة العامة . ذلك أن موضـــوعات الادارة العامـــة كانـــت تدرس طيلة العقدين الأول والثاني من القرن الماضي ضـــمن دراســـات القـــانونين الدستوري والإداري، حيث يركـــز هذا المنهج على دراسة : (نصرالله، 17:2002؛ شريف، 2000: 25؛ المجذوب، 2005: 112).

1. المبادئ القانونية المطبقة على نشاط المنظمات الإدارية والحكومية.
2. حقوق وواجبات الحكومة والعلاقات الرسمية والفصل بين السلطات الـــثلاث للدولـــة.
3. معالجـــة البناء القانـــوني للأنظمة الإدارية ووضـــع الـــضوابـــط القانونيـــة للعمل الإداري، بحيث تبقى تصرفـــات الإدارة ونـــشاطـــها فـــي حـــــدود الشرعية.

وتظهـــر أهمية القانون للأجهزة الإدارية والهيئات وهي العنصر العـــضوي للإدارة العامة من خلال دوره في ثلاثة أنواع من البيئات في أيَة منظمة(همـــشري، 2000: 275) وهي:

1. البيئة التأسيسية: حيث يعّرف القانون وحـــدات البنـــاء الأساســـية للأشـــكال التنظيمية والعلاقات التنظيمية الداخلية
2. البيئة التنظيمية: حيث يسعى القانون وبفاعلية للتحكم في السلوك التنظيمـــي ، ومنها قانون عدم التمييز، وقانون الصحة والسلامة، وقانون حمايـــة البيئـــة وغيرها.
3. البيئة التيسيرية: حيث يحدد القانون للمنظمة ميدان العمل والأداء التنظيمـــي . ويظهر القانون هنا كنظام مكون من القواعد الإجرائية التي تمنح المبـــادرات

التنظيمية أدواتها القانونية التي تسّهل على المنظمة تحقيــق أهــدافها .(بــن حبتور، 2000 :75).

وهنـــاك من يذهب إلى أن القيود القانونية تشل الإدارة العامة، وهي قيود تتمثل بالرقابة التشريعية ومجموعة القوانين واللوائح التي ترسم للوكلاء الإداريين حــدود صلاحياتهم ومسؤولياتهم؛ حيثهاإ تُقعِدهم عن التصرف والتفكير وتحد وجهم فــي الكثير من الأحيان إلى الاستفتاء وطلب التفسير والرجوع إلى الــشؤون القانونيــة ، بسبب كثرتها وكثرة التعديلات التي ترد عليها وأحياناً بــسبب غموضـــها وعــدم وضوحها (دسوقي، 2001: 201؛ أبوبكر، 2005: 55).

علاقة القانون الإداري بالإدارة العامة:

يوصـــف القانون الإداري بأنه قانون الإدارة العامة، حيث يشترك كل منهما في دراسة الجهاز الإداري للدولة ونشاطاتها ولكن كلا منهما يعرض لـــه مـــن زاويـــة مختلفة، فالأول يعالجه من الناحية القانونية في حين ينظر إليه الثاني مـــن الناحيـــة الفنية (الطهراوي، 2006 : 40).

فالقانـــون الإداري يهتم بدراسة الجوانب القانونية المختلفة المتصلة بالإدارة، سواء من حيث تنظيمها أو من حيث نشاطها. حيـــث يُعنى بتكوين الأجهزة الإدارية ووضع تقسيماتها وتحديد اختصاصاتها ووضع القواعــد القانونيـــة التي تحكم سيـــر وتنظيم الإدارة ويحدد حقـــوق وواجبات كلٍ من الإدارة والأفـــراد، ويحدد القواعـــد التي تنظم الرقابـــة القضائيـــة وتعالج جانب المنازعات في العمل الإداري (المصري، 2007: 13). بينما تبحث الإدارة العامـــة عن أفضل الطـــرق الفنية التي يُمكن تبنيها لتنفيذ الأهداف العامة، واثر تطبيق قواعد القانون على كفاءة الإدارة وإيجاد طرق لدعمـــها أو تقويمـــها (الظاهر، 125:1998).

ومن هنا يتعين على رجل الإدارة الناجح أن يطلع على القوانين والأنظمـــة التي تحكم تكوين وتنظيم ونشاط الإدارة ليكون قراره سليماً متفقاً مع الـ قانون بعيـــداً عن الطعن فيه لعيب في الاختصاص أو الشكل أو السبب أو إساءة استعمال السلطة (الطهراوي، 2000: 65). وفي المقابل فعلى رجـــل القانون مراعاة المبادئ العلمية السليمة للإدارة العامـــة والظروف الاجتماعيـــة والنفـــسيـــة للعـــاملين بـــالإدارة ،

ليتسنى له وضع قوانين متماسكة تعكس احتياجات الإدارة وتحقيق الهدف من وضع القوانين في ضبط السلوك الإنساني وتنظيم المجتمع ككل (المصري، 98:2007).

معوقات التطوير الاداري:

تعددت وتنوعت المشاكل والمعوقات التي تعترض التطوير الإداري. ومنها ماهو رئيسي أوفرعي، وبالتالي ترى الدراسة أنه من الضروري التطرق لها ولو بشيء من الايجاز وأهم هذه المعوقات ما يلي:

1- **المعوقات الادارية:** وتتمثل في ضعف العلاقات بين الادارات، وتعقد الاجراءات الى مقاومة التغيير من قبل الموظفين، بالاضافة الى ضعف التقييم والفردية في اتخاذ القرارات . وكذلك المركزية وعدم التفويض وسيطرة الروتين والروح البيروقراطية والتضخم الوظيفي الذي هو نتيجة طبيعية لعدم الربط بين الاختيار والتعيين وبين ما تتطلبه التزامات العمل من العناصر البشرية ، كذلك يعد من المعوقات الادارية التخطيط غير السليم الذي يترتب عليه عدم تحديد ووضوح الاهداف لخطط التطوير، ويجعل الرؤيا غير واضحة امام صانعي القرارات في عملية التنبؤ، والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات (الزعبي، 2006: 21). وتعدّ من المعوقات الادارية عدم توفر ودقة المعلومات اللازمة التي سيبنى على اساسها القرار.

2- **المعوقات المالية** :ان الشح والنقص في الموارد المالية يؤدي الى زيادة الضغوط على المواطنين والعاملين في الاجهزة الادارية على حد سواء. وقد ساهمت في هذا الاتجاه عدة عوامل فرعية منها : التضخم في الاسعار وانخفاض قيمة النقد، وتزايد المنافسة في الاسواق الدولية وهذا يترتب عليه اثار سلبية على المدى المتوسط والبعيد، تؤدي الى انخفاض انتاجية العاملين وتراجع الكفاءة والفاعلية وبالتالي إعاقة العملية التطويرية ككل (اللوزي، B:2002: 70).

3- **المعوقات الاجتماعية:** بما أن الادارة تمثل عملية تفاعل اجتماعي فإن العلاقة بين الاداري والمجتمع الذي يعمل فيه تعد مصدرا" مهما من مصادر التأثير على عملية التطوير الاداري(Robbins & Stephen, 2003)، وذلك لان الهدف

النهائي لاي نظام إداري هو تطوير هذا المجتمع، والعمل على خلــق وتــشجيع سلوك اجتماعي جديد بناء على المستويين الفردي والجماعي (عــساف، 2009: 34).

4- **المعوقات السياسية:** وهي تعد من اخطر المشكلات التي تواجه التطوير الاداري والتي تتمثل بعدم الاستقرار السياسي، وعدم كفاءة الاتصال بين القيــادة العليــا لادارة التنمية من جهة والراي العام من جهة اخرى؛ حيــث ان مــن متطلبــات التطوير الاداري الاستقرار سياسي طويل الامــد، (James.I.Gibson, et al, 2005:p638). وأشار(اللوزي، A:2002: 74) الى ان العلاقــة بــين الادارة والسلطة السياسية في الدول النامية لا تقوم على تلــك الدرجــة مــن التــوازن والتكامل، وهذا ما يفسر الاخفاقات المتكررة للنظم السياسية في الدول الناميــة، حيث ان كل نظام جديد ينسف كل ما بناه النظام السابق وهذا عكس المتبع فــي الدول المتقدمة فإنّ تغيير الحكومة لا يعني بالضرورة تغير سياسات ادارة الدولة حيث ان توافر الاستقرار السياسي مهم في اتخاذ القرارات الاستثمارية والماليــة وبرامج التنمية.

5- **المعوقات القانونية:** بالرجوع الى جهود التطوير الاداري نجد انها قامت علــى اساس من التفاعل مع القوانين التي جاءت نتيجة الحاجة اليها لتنظــيم العمليــة الادارية غير ان وضعها كوضع كل ما يقوم به الانــسان ؛ إذ يــشوبها بعــض النقص والثغرات، وتأخذ المعوقات القانونية اشكالاً مختلفة وهي كما وردت فــي (اللوزي، A:2002: 16).

1- قدم بعض التشريعات والقوانين المنظمة للجهاز الاداري في بعــض الــدول، وعدم توافقها ومواكبتها للتطورات الزمنية.
2- عدم تطبيق القوانيين وعدم الالتزام بها. وهذا ناجم عن عدم توفر الصفة الالزامية للقوانيين والامن من العقوبة.
3- وجود بعض الثغرات القانونية التي تستغل لتحقيق مصالح ضيقة، فــي مقابــل الاضرار بالمصلحة العامة.
4- بعض القوانين تحول دون اتخاذ القرارات الهامة في الوقت المناسب.

ثانياً- الاستثمار الاجنبي

في ظل الا نشاط الكبير للعلاقات الاقتصادية الدولية ، وزيادة حدة التنافس الاقتصادي بين دول العالم، ظهرت تغيرات جذرية في المفاهيم والسياسات الاستثمارية، فبعد ان كانت الاستثمارات الاجنبية تمثل عاملاً من عوامل الشك ومصدراً من مصادر القلق لدى الدول النامية ، اُصبحت الآن ساحة للتسابق المحموم نحو اجتذابها. فتحولت السياسات الاقتصادية في الدول النامية من مهمة تمويل العجز المزمن في موازناتها الى مهمة توفير الظروف الاستثمارية الملائمة، الامر الذي يتطلب التركيز على تشجيع الاستثمارات الاجنبية لتوظيفها داخل الحدود الوطنية بعد توفير كافة التسهيلات والحوافز الممكنة لهذة الاستثمارات (النصيرات، 2002: 32).

ويمكن تعريف الاستثمار الأجنبي بأنه:

الاستثمار الذي يقوم به الافراد او الشركات والهيئات التي تتمع بالجنسية الاجنبية(Unitted, 2001:3).

وعرف ايضا بأنه : توجيه جانب من اموال المشروع او خبرته التكنولوجية الى العمل في مناطق جغرافية خارج حدود دولته الأصلية (عبدالحفيظ، 2000: 34) وعرفه (النجار، 2000: 23) بأنه ذلك الاستثمار الذي يأتي من خارج موطنه سواء أكان مباشراً اوْ غير مباشر اًاو مملوكاً لدولة واحدة أم عدة دول او شركة أم عدة شركات.

اهمية الاستثمار الاجنبي

إن الاستثمارات الاجنبية تستحوذ على اهتمام الدول المضيفة وخاصة الفقيرة منها لانها تساعد على تدفق رؤوس الاموال الخارجية الى اسواقها وتعمل على تغطية نقص التمويل لديها، و تقوم بتأسيس مشاريع تغطي حاجة السوق، وزيادة الصادرات وتدعم ميزان المدفوعات وتعمل على ادخال تكنولوجيا وتقنيات واساليب انتاج وادارة حديثة ، وتنمية الصادرات للدولة المضيفة (قدومي، 2006 :201).

جدوى الاستثمارات الاجنبية (المنافع والتكاليف)

لقد اختلفت الاتجاهات في جدوى الاستثمارات الاجنبية الى أن أصبحت موضوعاً جدلياً يثير كثيراً من التساؤلات لدى المهتمين حول مصداقيتها وامكانياتها في احداث التطور في الدول النامية، وانقسمت هذه الاتجاهات بين معارض ومؤيد، ومعتدل يدعو الى عدم التمادي في رفض الاستثمارات وتتناول الدراسة عرضاً وجهات النظر حول مصداقية الاستثمارات الاجنبية(قدومي، 2006 :205).

وجهة النظر المعارضة للاستثمارات الاجنبية

تتركز وجهة نظرأصحاب هذا الاتجاه بأن الاستثمارات الاجنبية تمثل مباراة من طرف واحد، والفائزبنتيجتها الشركات متعددة الجنسيات في معظم الاحيان أن لم يكن في كل الحالات . أي أنَ الاستثمارات الاجنبية تتجه بشكل دائم لخدمة مصالحها فقط.وأن الآمال المعقودةعلى تلك الاستثمارات لن تتحقق، لذلك تقوم الدول بوضع القيود والتعقيدات امام هذه الاستثمارات، لكون ذلك الاجراء نابعاً من فلسفة البلد الاقتصادية الناتجة عن مخلفات السياسة الاستعمارية التي خضعت لها الدول النامية(النصيرات، 2002: 35)؛ لذلك فأن التشكيك في الدور الذي يمكن ان تؤديه تلك الاستثمارات في مجال التنمية الاقتصادية يرجع الى الاسباب الآتية:-(ابو قحف، 1992: 219)

1- ارتباط معظم نشاط الاستثمارات الاجنبية بنشاط الشركات متعددة الجنسيات ذات الامكانيات الاقتصادية والتكنولوجية والادارية الكبيرة ، الأمر الذي يسهل سيطرتها على القرار الاقتصادي والسياسي للدولة المضيفة (الحسيني، 1999: 58):

2- للاستثمار الاجنبي آثار سلبية على ميزان المدفوعات ؛ وذلك نتيجة لتحويل الدخول والارباح المتحققة الى بلدانها الام دون استفادة الدول المضيفة منها، بالإضافة الى تحويل مدخرات الدول أيضا عبر بنوك الشركات الاجنبية المنتشرة في اقطارها ألام، ما يعني بقاء الدول المضيفة بحاجة دائمة الى تمويل خارجي، بسبب نزوح رؤوس الاموال منها الى الخارج.

3- سهولة هروب رؤوس الاموال الأجنبية من الساحة الوطنية ازاء أي طارىء تاركة وراءها اثاراً تدميرية على المستوى الاقتصادي والاجتماعي.

4- انَ جذب الاستثمارات الاجنبية يؤدي الى انخفاض الانتاج الوطني ، بسبب خروج بعض الشركات الوطنية من السوق لعدم مقدرتها على المنافسة والصمود امام الشركات الاجنبية.

5- تركز معظم الاستثمارات الخاصة بالشركات متعددة الجنسية بالصناعات الاستخراجية أكثر من الصناعات التحويلية ، وهذا يزيد من الشعور بالنوايا الاستغلالية لتلك الشركات.

6- انَ وجود الشركات متعددة الجنسيات سيؤدي الى خلق انماط استهلاكية جديدة لا تتوائم وخصائص الدول النامية ومتطلبات التنمية فيها ، وفرض أنواع من القيم والعادات الاجنبية ومنها الثقافة الاجنبية . وسيؤدي ارتفاع معدلات الميل الحدي للاستهلاك الى انخفاض التكوين الرأسمالي ، أو انخفاض الميل الحدي للادخار (ابو قحف، 1992: 224-226).

وجهة النظر المؤيدة لجذب الاستثمارات الاجنبية

تقوم وجهة النظر هذه على افتراض مؤداه إنَ كلا الطرفين تربطه علاقة المصلحة المشتركة، فكلاهما يعتمد ويستفيد من الآخر لتحقيق هدف او مجموعة من الاهداف المحددة ،ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الاستثمارات الاجنبية في الدول المضيفة ستساعد على تحقيق الفوائد ألاتية:

1- أنَ الاستثمار الاجنبي يعد وسيلة لسد الفجوات التي تعاني منها الاقتصاديات النامية والمتمثلة بالفجوة الادخارية وفجوة الصادرات، حيث أن الاستثمارات الاجنبية لا يترتب عليها التزام الدفع من الدولة المضيفة مثل القروض. وبالتالي ستؤدي الى دفع عجلة التنمية الاقتصادية في البلدان المتلقية لها(المالكي، 2001: 32).

2-تسهم الشركات الأجنبية في فتح أسواق جديدة للتصدير، لما تمتلكه من قوة في السوق العالمية، كما تساهم في تمويل الصناعات المختلفة لما تمتلكه من

رؤوس أموال مختلفة لا يستطيع الـ بلد المضيف تمويلها؛ ما يساعد على توفير العملات ألاجنبية عن طريق زيادة الصادرات(افيريت، 1995: 531).

3-يساعد الاستثمار الأ جنبي على تطوير القدرات الادارية على البلد المضيف لما يتمتع به من اتباع أساليبا أدارية متطورة، كما يساعد في تطـــوير مجـــالات البحث وتلطوير ودعم روح الابتكوات والاختراعات في البلـــد المـــضيف، وزيادةدلخل والاستخدام، كذلك يعمل ع لى تعزيز درجة المنافـــسة، وايقـــاف الاحتكارات الداخلية(الحسيني، 1999: 61).

السياسة المعتدلة في جذب الاستثمار الأجنبي

أن هذه السياسة تتبناهالعديد من الدول الآخذة في النمـــو والحريـــصة علـــى اجتذالإبستثمارات الاجنبية للمساهمة في تنميتها الاقتصادية، والرغبة فـــ ي الوقـــت نفسه في الحفاظ على سيطر العناصر الوطنية على اقتـــصادها القـــومي، فاْ حتفظـــت بالقطاعات الحيوية المؤثرة في حياتها الاقتصادية . ويرى اصحاب هذا الاتجاه ضرورة عدم التمادي في رفض تلك الاستثمارات لما ينطوي ذلك على اثار سلبية على البلـــدان المضيفة ومنها النامية التي هي في اشد الحاجة الى مث ل هذا التدفق في رؤوس الاموال الأجنبية ، وضياع فرصة الاستفادة، ما يرافق تلك الاســـتثمارات مـــن انـــسياب فـــي التكنولوجيا والتقنيات الحديثة والكفاءات الادارية والتنظيمية والتسويقية بـــين البلـــدان المختلفة ، ومن جهة اْ خرى لا يذهب هذا الاتجاه بعيدا في التفاؤل والاعتقـــاد ان تلـــك الاستثمارات ستمثل الدواء الشافي لكل ما تعانيه البلدان النامية من مشاكل اقتـــصادية واجتماعية وسياسية (مصطفى، أحمد، 2000: 7).

أنْواع الاستثمار الاجنبي

يمكننا أنْ نميَز بين الانواع التالية للاستثمار الاجنبي:

تقسيم الاستثمار تبعا لنوعية او صفة القائم بعمل الاستثمار:

الاستثمار الأجنبي الخاص (الشخصي): وهو الاستثمار الذي يقوم بهشخص واحـــد ، حيث يمكن للفرد أن يستخد م ما يتاح له من موارد أو أموال في القيـــام باســـتثمارات مالية، كشراء الاسهم او السندات أو القيام بعمل استثمارات مادية كـــشراء العقـــارات وغيرها (زريقات، 2006 :34).

الاستثمار الأجنبي العام(المؤسسي): وهو ذلك الاستثمار الذي تقوم به مؤسسة(شركة أو هيئة)ولكنه قد لا يختلف كثيراً عما يمكن ان يقوم به الشخص الطبيعي، لكن المؤسسات باختلاف أنواعها قد تتمكن من عمل احجام اكبر من الاستثمارات لما يتوفر لها من اموال تفوق قدرة الشخص الواحد (زريقات، 2006 :34 ؛غرايبة وعزام، 1997 :34).

ويقسم الاستثمار الاجنبي وفقا للناحية الزمنية الى النوعين التاليين:

الاستثمارات قصيرة المدى: وهي الاستثمارات إلتي تتضمن تحركا في راس المال لمدة تقل عن سنة واحدة، مثل شراء الاوراق المالية والكمبيالات والحوالات التجارية وفتح الاعتمادات.

الاستثمارات طويلة المدى : وتشمل تحركات رؤوس الاموال بين البلدان المختلفة لمدة تزيد عن سنة واحدة، وتتمثل في الاستثمارات المباشرة وغير المباشرة (غرايبة وعزام، 1997 :34).

وينقسم الاستثمار الاجنبي وفقا للمحتوى ولمعيار السيطرة والتحكم بالاستثمار الى نوعين:

الاستثمار الاجنبي المباشر : أي الاستثمار في الأصول الملموسة(الارض، والمباني، والتجهيزات والانتاج، ولوازم و مواد الانتاج) أو ما يسمى بالاستثمار المادي او الحقيقي (زريقات، 2006: 35). ويعني تملك المستثمر الاجنبي كامل المشروع الاستثماري أو جزءاً منه أو قيام المستثمر الاجنبي سواء أكان شخصا طبيعيا ام معنويا باستثمار امواله داخل الدولة المضيفة ، وذلك بأنشاء مشروع يحفظ فيه لنفسه حق السيطرة والادارة واتخاذ القرار، عليه فإن الاستثمار الحقيقي هو الذي يساهم في زيادة الدخل والناتج القومي، ويكون في سلع رأسمالية وهذه السلع يشار إليها على أنها تمثل تخصيص الدخل للاستهلاك المستقبلي ، بدلا من الاستهلاك الجاري، وهذه السلع الرأ سمالية بالاشتراك مع العنصر البشري تصبح ادوات لتوليد وخلق الدخل المستقبلي(عبد الحفيظ، 2000 :34).

الاستثمار الاجنبي غير المباشر : وهو الاستثمار في محفظة الاوراق المالية، وشراء الاسهم والسندات أ و الاوراق المالية بصورة عامة، وهو ما يطلق عليه مصطلح

الاستثمار المالي (زريقات، 2006 :35)ويقتصر فقط على انتقال الاموال النقدية ، دون أن يكون للمستثمر الاجنبي ملكية كل او جزء من المشروع الاستثماري ولا يتمتع المستثمر الاجنبي بالرقابة واتخاذ القرار في مثل هذا الشكل ، وقد يكون الاستثمار المالي قصير الأجل يأخذ شكل ا ذونات الخزينة، والقبولات البنكية، شهادات الايداع) وقد يكون الاستثمار المالي طويل الاجل فيأخذ شكل الاسهم والسندات والتعهدات المكفولة (عبد الله، 2008: 21).

اشكال الاستثمار الأجنبي المباشر

أ-الاستثمار الاجنبي المباشر المشترك : (ابوقحف، 1991 :364) وهو احد مشروعات الاعمال الذي يمتلكه أو يشارك فيه طرفان أ و أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة للمستثمر الأجنبي ورأس المال المحلي الوطني ، والمشاركة هنا لا تقتصر على الحصة في راس المال بل تمتد الى الادارة ، والخبرة وبراءة الاختراع ، أو العلامات التجارية، وتتم المشاركة بين رأس المال الوطني ورأس المال الاجنبي عن طريق تقديم الحصة المحددة في رأس مال المشروع من رأس المال الوطني أو العام أو الاثنين معاً بشكل نقدي ، وبعملة البلد الذي يرد منها رأس المال الأجنبي وقد تتم بشكل عيني فيقوم الطرف الاجنبي بتوفير كافة التجهيزات المطلوب استيرادها من الخارج، ويقدم رأس المال الوطني كافة احتياجات المشروع التي يمكن تدبيرها بالعملة المحلية ، وفي جميع الحالات لا بد أن يكون لكل طرف من أطراف الاستثمار المشترك الحق في المشاركة في ادارة المشروع (ابو قحف، 2003 :24).

ب-الاستثمار الاجنبي المملوك بالكامل للمستثمر الاجنبي : يتمثل هذا النوع من الاستثمار في قيام المستثمر الاجنبي اوالشركات متعددة الجنسيات في انشاء فرع للانتاج أو التسويق أو أي نوع آخر من أنواع النشاط الانتاجي او الخدمي بالدولة المضيفة، وتعدَ المشروعات المملوكة بالكامل للمستثمر الاجنبي أكثر صور الاستثمار المباشر تفضيلاً لدى هذا المستثمر ، لما لها من نتائج مرغوبة تعود عليه بكبر حجم الارباح المتوقعة والحرية الكاملة للمستثمر في الادارة، والتغلب على القيود الجمركية لتملكه الكامل للمشروع، أما بالنسبة للدول

المضيفة وخاصة النامية منها ، فانها كثيراً ما تتردد في التصريح لهذا المستثمر أو الشركات بالتملك الكامل لمشاريع الاستثمار ، حيث تخشى هذه الدول من أخطار الاحتكار والتبعية الاقتصادية وما يترتب عليها من آ ثار سياسية سلبية على المستوى المحلي والدولي في حالة ظهور أي تعارض مع مصالح الشركات المعنية (ابو قحف، 2003: 30).

ج- **مشاريع وأ عمليات التجميع** : تتأشهذه المشاريع من ا إبرام اتفاقية بين الطرف الاجنبي والطرف الوطني – عام او خاص – ويقوم بموجبها الطرف الاول بتزويد الطرف الثاني الوطني بمكونات منتج معين -كمبيوترات مثلا - بهدف تجميعهالتصبح منتجا نهائيا ، وفي معظم الاحيان يقدم الطرف الاجنبي الخبرة والتصميم الداخلي للمصنع مقابل عائد مادي متفق عليه . إن هذه المشروعات قد تأخذ شكل الاستثمار المشترك أو شكل التملك الكامل للمشروع الاستثماري (عبد الله، 2008 :46).

د- **الشركات متعددة الجنسيات:** (عبد الله، 2005 :48) وهي شركة أم تسيطر على عدد كبير من المشروعات من مختلف الجنسيات وبذلك تكوّن مجموعة ضخمة تتجمع لديها الموارد المالية والبشرية ، وفي نفس الوقت تتبع استراتيجية مشتركةوتتميز بكبر حجم اْنتاجها وتنوعه وبا حتكارها لا حدث اساليب التكنولوجيا العصرية، (محمد، 2005 :20)ومن خصائص الشركا ت متعددة الجنسيات (الحجم الكبير، وتنوع المنتجات، والتنوع في النشاط، والتشتت الجغرافي، وتركيز الادارة العليا، والتفوق التكنولوجي).

جدوى الاستثمار الاجنبي المباشر

مدادإالدول النامية بحزمة من الاصول المختلفة في طبيعتها و النادرة في هذه الدولوذلك من خلال الشركات متعددة الجنسيات (ابو قحف، 2003: 369). وتشمل الأصول:راس المال، التكنولوجيا، المهارات الادارية، كما انها قناة يتم عن طريقها تسويق المنتجات دوليا".(Manual R. Ayosin and Ricardo Mayer, 2000:19).المساهمة في خلق فرص العمل وفي رفع انتاجية هذا العنصر، وبالتالي الحد من البطالة.رفع معدل الاستثمار بالدول النامية من خلال تدفقات الاستثمار

الاجنبي المباشر، ومن خلال جذب المدخرات المحلية الى الانشطة الاساسية او الانشطة المكملة،ثم ارتفاع عوائد الملكية وهو ما يدفع بدوره الى زيادة المدخرات وبالتالي الاستثمارات (محمد، 2005 :21).

انتشار الآثار الايجابية على مستوى الاقتصاد القومي ككل، نتيجة علاقات التشابك الامامية والخلفية التي تربط انشطة الشركات متعددة الجنسيات بانشطة الشركات المحلية (Manual R. Ayosin and Ricardo Mayer, 2000:19).

تسهم التحويلات الرأسمالية التي تقوم بها الشركات الاجنبية لتمويل مشروعاتها في زيادة الصادرات في الدول المضيفة، وفي تقليل عجز ميزان المدفوعات (ابو قحف، 2003: 369).

محددات الاستثمار الاجنبي المباشر

هتمتْ معظم الدراسات الحديثة بالعوامل التي تؤدي الى جذب الاستثمار الاجنبي الى الداخل ابتداءً بالموقع الجغرافي ووفرة المواد الخام والعمالة الرخيصة وغيرها من العوامل،في حين ان تدفق الاستمارات الاجنبية الى الدول النامية والعربية تعتمد بالدرجة الأولى على المناخ الاستثماري الذي يتضمن العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة في دولة ما (غريلبة وعزام ، 1997) وعليه فإن اهم المحددات للاستثمار الاجنبي المباشر في الواقع العملي يمكن تلخيصها بما يأتي:

1- **حجم السوق واحتمالات النمو**: يعد حجم السوق واحتمالات النمو من العوامل الهامة المؤثرة على قرار توطين الاستثمار الاجنبي ، فكبر حجم السوق الحالي أثر المتوقع يؤدي الى المزيد من التدفق للاستثمار (Sergio Alssan drini and laura Resnini, 1999:9).

2- **بيئة اقتصادية مستقرة** : إنَ وجود بيئة اقتصادية مستقرة مرحبة بالاستثمار تعد من العناصر المشجعة للاستثمار بصورة عامة والاستثمار الاجنبي المباشر بصفة خاصة ويتم الوصول الى هذه البيئة من خلال تطبيق برامج الاصلاح الاقتصادي الذي يعمل على التحكم في التضخم ،وعجز الموازنة ، وتقليل العجز التجاري (United Nation, 2000:50).

2- **اطار تشريعي وتنظيمي للاستثمار:**

أن وجود إطار تشريعي وتنظيمي يحكم أنشطة الاستثمار المباشر من العوامل الهامة المؤثرة على اتجاهات الاستثمارات الاجنبية ولكي يكون الاطار التشريعي جاذباً للاستثمار ، فلا بد له أن يتسم بالوضوح والاستقرار والشفافية، وعدم التعارض مع التشريعات الاخرى ذات الارتباط، وأن يكون متوافقاً مع القواعد والتنظيمات الدولية لحكم وحماية المستثمر . وأن توجد ضمانات كافية لحماية المستثمر من انواع معينة من المخاطر، مثل التأميم والمصادرة وفرض الحراسة ونزع الملكية، وتكفل له حرية تحويل رأس المال وخروجه فضلاً عن أهمية وجود نظام يكفل حماية حقوق الملكية الفكرية، ووجود نظام قضائي قادر على تنفيذ القوانين والتعاقدات، وحل المنازعات التي تنشأ بين المستثمر والدولة المضيفة بكفاءة عالية (محمد، 2005 :37).

3- **البنية التحتية الأساسية:** وتتمثل في الخدمات الأساسية التي تشمل خدمات الاتصالات والنقل والمواصلات المختلفة والمرافق الحيوية الاخرى ، كالخدمات الصحية والتعليمية وشبكات المياه ،والكهرباء والمطارات ، والموانىء (Magnus & ARIK، 1997 :33).

4- **الحوافز المالية والتمويلية:** تلعب حوافز الاستثمار التي تمنحها الدول النامية للمستثمر الاجنبي دورا "محدودا" في جذب الاستثمار الأجنبي لا سيما عندما تمنح هذه الحوافز لتكون عوضا" عن انعدام المزايا النسبية الأخرى في الدول المضيفة للاستثمار، ان الحوافز المالية تشير الى الاعفاءات الضريبية، اما الحوافز التمويلية فهي الاعانات الحكومية المباشرة التي تمنح لتغطية جزء من راس المال، وتكاليف التسويق المرتبطة بالمشروع الاستثماري (الحميري، 2008 : 25).

أشكال الاستثمار غير المباشر

يعد الاستثمار في محفظة الاوراق المالية (كشراء الاسهم والسندات والاوراق المالية) بصورة عامة استثمار اً اجنبياً غير مباشر ويرى(ابو قحف، 1991: 21) أن من اشكال الاستثمار غير المباشر ما يلي:

أولا- القروض وتنقسم الى ثلاثة أنواع

1-القرض العام: يسمى قرضاً عاماً بالنظر الى الجهة التي تقرض ، والتي عادة ما تكون الحكومات والهيئات العامة وينعقد هذا النوع بين الدول المصدرة لرأ س المال وحكومة دولة أخرى، وهي المقترضة (ابو قحف، 1991 :21)

2-قروض مؤسسات التمويل الدولية : وهي التي تحصل عليها الدول من المؤسسات والمنظمات الدولية وتشمل(المنظمات التابعة للجمعية العامة للأ مم المتحدة، والمنظمات الحكومية التي ترتبط مع الامم المتحدة بأتفاقيات كالبنك الدولي للتنمية والاعمار، ومؤسسة التمويل الدولية) لكن هذا النوع من القروض يعاني من قلة الموارد وكذلك تدخل المعايير السياسية للتحكم فيها. (الحميري، 2008: 22).

3- القروض التي تقدمها الهيئات او الشركات الاجنبية الخاصة والافراد:

وهي الاموال التي تقدمها الهيئات والشركات الأجنبية الخاصة، أو الافراد لتوريد السلع والخدمات للدولة المقترضة، وما تقدمه البنوك التجارية الأ جنبية من تسهيلات مصرفية لتمويل العملية الاقتصادية في الدول المقترضة ، وتهدف الدول من خلالها الى زيادة صادراتها (البطريق، 1998 :47).

ثانياً- السندات الدولية: ويتم ذلك بأن تقوم الدولة المستقطبة لرؤوس الأموال الأجنبية بأصدار وطرح سنداتها في الاسواق المالية للدول الاخرى على ان يكون للسند قيمة معينة وفائدة محددة من اجل محدد يتم فيه الوفاء بقيمة السند ، أو أن تقوم شركة تحت التأسيس في الدولة المستقطبة للاستثمار بطرح نسبة من اسهمها في الاسواق المالية لدولة اخرى للاكتتاب فيها من قبل الأ فراد والمؤسسات (المصري، 2000: ص244).

ثالثاً: التراخيص(الامتياز)

التراخيص او امتياز الانتاج تعد من الوسائل المتاحة امام الشركات الاجنبية لنقل انتاجها الى الاسواق الخارجية ، وتعني التراخيص او امتياز الانتاج "بيع الخبرة نيللفة او السماح للمستثمر المحلي با ستخدام العلامات التجارية او براءة الاختراع ...الخ من قبل المستثمر الاجنبي مقابل عائد مادي متفق عليه بموجب عقد مبرم بين الطرفين يترتب علية التزام الطرف الوطني بالعلامة التجارية، وشروط اخرى تتعلق بمواصفات المنتج، وشيتز هذا النوع في قطاعات الخدمات ،كالمطاعم العالمية والفنادق (آغا، 2002).

رابعاً:عقود التصنيع وعقود الادارة : عقود التصنيع عبارة عن اتفاقيات مبرمة بين الشركة متعددة الجنسيات ، واحدى الشركات الوطنية (عامة او خاصة) بالدولة المضيفة، بمقتضاها يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الاول بتصنيع اْو انتاج سلعة معينةيأ انها اتفاقيات انتاج بالوكالة . اما عقود الادارة فهي عبارة عن اتفاقيات اْو مجموعة من الترتيبات والاجراءات يتم بمقتضاها ان تقوم الشركة متعددة الجنسيات بإ دارة كل أو جزء من العمليات والانشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدول المضيفة لقاء عائدمادي معين اْ ومقابل المشاركة في الاْرباح (آغا، 2002).

خامساً:عمليات تسليم المفتاح : وهي عبارة عن اتفاق او عقد بين طرفين (اْجنبي ومحلي)، بمقتضاه يقوم الطرف الاجنبي بتسليم المشروع الاستثماري الى الطرف الوطني بعدالانتهاء من اقامة المشروع، او الاشراف عليه وا لوصول به الى مرحلة التشغيل او الانتاج (النجار، 2000: 43)يساهم هذا النوع من الا ستثمار في تحسين ميزان المدفوعات من خلال تدفق النقد الاجنبي، وان كان محدوداً جداً.

جدوى الاستثمار الاجنبي غير المباشر:

يحقق الاستثمار في محفظة الاوراق الـ مالية منافع عديدة للدول النامية، فهو يسهمهاْما فعالا في تنشيط اسواق اوراقها ا لمالية وفي تطورها وذلك من خلال:(محمد، 2005 :46).

1- المساهمة في تمويل الشركات المحلية في السوق الاولية،اما في صورة اقراض(للتمويل) اوعلى شكل مشاركة في الملكية(أسهم).

2- زيادة سيولة الاوراق المالية حيث يستطيع المستثمر شراء هذه الاوراق وبيعها بسرعة والحصول على أمواله متى أراد ، مما يؤدي الى زيادة الطلب عليها وارتفاع قيمتها وانخفاض تكلفة الحصول على رأس المال الامر الذي يشجع الشركات المحلية على طرح المزيد من الاصدارات وهو ما يدفع في ، النهاية الى تنشيط سوق الأوراق المالية المحلية.

3- تحث المشاركة الاجنبية في سوق الاوراق المالية على تطوير النظم المحاسبية ونظم التقارير وعلى رفع مستوى الافصاح عن المعلومات لاداء الشركات ، وذلك نتيجة طلب المستثمر لمستوى متقدم من القواعد والاجراءات التنظيمية للتعامل ونظم المعلومات والافصاح الجيد.

4- يؤدي تدفق رؤوس الاموال الاجنبية الى ايجاد حلقة حميدة تزيد من كفاءة السوق المحلية عن طريق الاتصال بالمؤسسات المالية الاجنبية التي تمتلك تكنولوجيا مالية متقدمة يكون(Samak & Helmy, 2000:3).

محددات الاستثمار الاجنبي غير المباشر

يركز الكتاب على نوعين من العوامل الجاذبة للاستثمار غير المباشر الى الدول النامية والتي تؤدي الى تدفقات رؤوس الأموال للاستثمار في اسواق تلك الدول وهي ما يلي:

العوامل الخارجية: وتتمثل في ركود النشاط الاقتصادي وتباطؤ معدلات النمو الذي شهدته الدول الصناعية المتقدمة ، حيث أدى هذا الركود الى انخفاض سريع في سعر الفائدة الاسمي قصير الاجل (Buira, 2000: 228). كذلك الاتجاه نحو التنويع الدولي لمحفظة الاوراق المالية من جانب مؤسسات الاستثمار الدولية ، مثل صناديق الاستثمار ، وشركات التأمين، وصناديق المعاشات ، والبنوك المتعاملة في الاوراق المالية. كذلك التغيرات في هيكلية اسواق المال الدولية ومن اهم هذه التغيرات التحرر المالي حيث قامت الدول الصناعية بتقليل القيود على اصدار الاوراق المالية والتي يقوم بها الاجانب في اسواق اوراقهم المالية(Mejia,1999: 18).

العوامل الداخلية: (محمد، 2005 :51).

ان استقرار البيئة الاقتصادية الكلية تؤدي الى زيادة ثقة المستثمر في هذه البيئة،الى تحسين معدلات العوائد على الاستثمار ، واهم العوامل الداخلية تحقيق معدلات نمو اقتصادية مرتفعة في الاسواق الصاعدة من العوامل المحفزة على الاستثمارفي هذه الاسواق. وانخفاض معدلات التضخم من العوامل الهامة لزيادة تدفقات محفظة الاوراق المالية للأسواق الناشئة . في حين أن تقلب سعر الصرف أو عدم استقراره في الدولة المستثمر فيها يؤدي الى تقليل العوائد المتوقعة من الاستثمارات الاجنبية في الأ وراق المالية. ويؤثر معدل ا لضريبة المفروضة على أوعية بورصة الأوراق المالية وعمليانها على العائد على الاستثمار في الادوات المالية ومن ثم الاستثمار في هذه الادوات.

إنَ الاتجاه نحو الخصخصة يؤدي الى توسيع وزيادة عمق ونشاط سوق الاوراق المالية من خلال زيادة عدد الشركات المتداولة اسهمها في البورصة ، وزيادة رسملة السوق.

المناخ الاستثماري

يمكن تعريفه بأنه مجموعة من العوامل والأ نظمة والقوانين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في مجتمع ما ، والتي تعمل في مجملها على خلق فرص استثمار مربحة تؤدي بدورها الى تشجيع اصحاب رؤوس الاموال على استثمار اموالهم في تلك المشاريع .عليه يمكن تقسيم المناخ الاستثماري الى ثلاثة اطر:

الأطار الاقتصادي: (الامم المتحدة، 2003).يتمثل هذا الأطار بالبنى والاوضاع الاقتصادي السائدة في البلد المعني وآفاق تطورها في المستقبل المنظور، وأن مدى توفر وتطور البنى التحتية الاساسية ،كالطرق و وسائل الاتصال المتطورة والخدمات الصحية والتعليمية وشبكات المياه ، وغير ذلك من الخدمات والمرافق الحيوية يلعب دورا مهما ومؤثرا " ليس فقط في تحديد الحجوم الاستثمارية المستقطبة على صعيد الاقتصاديات المضيفة، بل في توزيعها بين القطاعات المختلفة داخل تلك القطاعات أيضاً (المحتسب، 2009 :321).

الاطار السياسي: تتمتع العوامل السياسية بدور هام في قائمة العوامل المشكلة للبيئة الاستثمارية في اي بلد . فالمستثمر لابد له ان يأخذ بالحسبان عند قيامه بالاستثمار في اي من المناطق جملة المخاطر غير الاقتصادية المتمثلة بالتأميم ومصادرة الملكيات الخاصة والتدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي ، كذلك على المستثمر ان يأخذ بعين الاعتبار مدى استقرار النظام السياسي والاجتماعي وطبيعة التغيرات السياسية المحتملة الحدوث في المستقبل (الضمور، 2004 :65-66).

الاطار القانوني: يتمثل هذا الأطار بضرورة وضع القوانين الملائمة لمثل هذا التدفق وفي مقدمتها قوانين حماية الملكية الفردية والفكرية وقوانين دعم المنافسة، وقوانين الشركات،وقوانين تحرير التجارة ورأس المال، وقوانين الخصخصة وغيرها فمن هذه القوانين يوفر الأمان والضمان للمستثمر الاجنبي بأن استثماراته تتمتع بحماية تكفلها قوانين وضعتها السلطة التشريعية (الامم المتحدة، 2003 :21 ؛ الضمور،2004: 66).

التطوير الاداري وعلاقته بالاستثمارات الاجنبية

ان الشيء الذي تسعى اليه منظمات الأعمال اليوم وخاصة المنظمات ذات الطابع الاستثماري هو أن تكون منظمة متطورة ومستمرة في التطور لتواكب المستجدات والتطور السريع الحاصل في العالم اليوم وتتنافس فيما بينها على جذب الاستثمارات الأجنبية اليها لأهميتها في عملية التنمية الشاملة، وتعمل جاهدة لتهيئة المناخ الاستثماري المناسب الجاذب للاستثمار في تشكيلاتها الادارية، وذلك باتباع الاساليب الحديثة في الادارة ، حيث أن للبيئة التنظيمية والمؤسسية للدولة المضيفة تأثيراً هاماً على تدفق الاستثمار الاجنبي نظراً لتأثيرها على تكلفة المعاملات وسرعة انجازها(محمد، 2005: 37-38)، فكلما كان النظام الاداري القائم على أدارة الاستثمار يتميز بسلاسة الاجراءات ووضوحها وعدم تفشي البيروقراطية ، وتبيسط اجراءات وقواعد الموافقة على الاستثمارمن خلال إنشاء مراكز الخطوة الواحدة(النافذة الواحدة) والابتعاد عن المركزية وزيادة التفويض للإدارات الدنيا للاسراع في العمل، وكلما كانت المعلومات والبيانات التي يحتاجها المستثمر متوفرة بشكل تفصيلي ودقيق في الوقت المناسب ، أدى ذلك إلى زيادة جذب الاستثمار،

وكذلك فإن الاهتمام بالموظف وتدريبه على احدث طرق الادارة، يعد من العناصر الهامة في جذب الاستثمار الاجنبي وذلك من خلال متابعة انشطة البحوث وا لتطوير وتوفير مراكز البحث العلمي ، حيث ينعكس ذلك على عملية إعداد موظفين لهم القدرة على التكيف مع طرق الانتاج واستيعاب التكنولوجيا الحديثة التي يجلبها معه الاستثمار الاجنبي، بحيث يسهل التعامل معها وهذا يسهل عمل المستثمر الاجنبي في الدولة المضيفة للاستثمار والقيام برفع معنويات الموظف عن طريق الحوافز بما لها من مردود نفسي ومادي عليه ، يجعله يبدع ويسرع في انجاز الاعمال الموكلة اليه(حرب، 2000: 256)، كذلك إنَ إيجاد آلية الاتصال المباشر بالمسؤول مع المستثمر الاجنبي عند الضرورة وترتيب اللقاءات المخططة مع مجموعات المستثمرين لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم ومطالبهم واخذ كل ذلك بجدية ، وقيام المسؤول بالجولات الميدانية لمراكز عمل الموظفين في الجهات المعنية بمعاملات المستثمر والاتصال المباشر مكملٌ ومدعم للاتصالات المتسلسلة مع خطة السلطة ومن حسن الحظ ان التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات يحقق التيسير الكبير في هذا الاتصال المباشر، فأصبح بإستطاعة المدير أنْ يوجه في لحظات كلمة تصل الى كل العاملين في كل الفروع، وفي كل المناطق ، وفي كل المستويات، ويتم ذلك دون حواجز، ودون تحوير او تعديل. والمدير يستطيع أن يعقد الاجتماعات ويدخل في المناقشات على مستويات عديدة في مناطق عديدة دون أنْ يتحرك من مكتبه ، كل هذه التطورات تدعم البيئة الحافزة للاستثمار ، وإن تحول حكومة الدولة المضيفة للاستثمارالى حكومة الكترونية تنقل بيئة الاستثمار الى مستوى عصري ومتطور وقادر على المنافسة مع الدول الاكثر تقدماً ويحقق بصفة عامة عدداً من المزايا الهامة(الصيرفي، C:2007: 238)منها السرعة في إتمام المعاملة، توثيق المعاملات توثيقاً كاملاً ، والمساواة في التعامل مع الحالات المتشابهة، ومحاصرة الفساد الى أقصى حد، وتقليل احتمالات الخطأ، تخفيض تكلفة الجهاز الحكومي، والتيسير على المستثمرين من جميع الوجوه.

بالإضافة إلى ذلك فإن قيام الدولة بمنح الامتيازات ، والحوافز والتسهيلات الجمركية والإعفاءات الضريبية للمستثمر الاجنبي، وأن ماتضعه الدولة المضيفة

(المتقدمة او النامية) من لوائح وقوانين لتنظيم الانـشطة الاسـتثمارية والعمليـات الانتاجية والتجارية يجب ان تكون على درجة عالية من الواقعيـة والمرونـة، وأن تكون مستقرة بهدف تحسين مستوى التوقع لدى المستثمر، وتأخذ الدولـة المـضيفة على عاتقها ما يأتي :(المنظمة العربية للتنميـة الاداريـة، 2006: 98) مراجعـة وتبسيط التشريعات، خصوصاً التشريعات الاقتصادية، وإيجـاد مرجعيـة واحـدة للتشريعات، وزيادة الوعي القانوني لدى المواطنين والمقيمين، والسرعة في اصدار التشريعات الضرورية لـ تحسين الادارة الاقتصادية للبلاد مثل قوانين حماية المنافسة ومحاربة الاحتكار، وحماية المستثمر والمـستهلك والـضرائب، كمـا ان لـشعور المستثمر الاجنبي بالاطمئنان من خلال توفير الحماية المطلوبة لاستثماراته وتبسيط القيود المفروضة على ملكيته للمشروع الاستثماري، واجراءات تحويـل العمـلات الاجنبية أو التعامل بها ومنحه الحرية الكافية لتحويل رأس المال والارباح الناجمـة عنه الى الخارج دوراً حيوياً في حفزه وجذبه للاستثمار (آغا، 2002). بالمقابل فإن انسياب الاستثمارات الاجنبية إلى داخل الدولة يوفر لها قدراً من العملات الاجنبيـة، كما أنه يوفر تكنولوجيا متقدمة ومعارف جديـدة وخبـرات وادارة، ويـساعد فـي الاستخدام الامثل للموارد المحلية وبالتالي تحقيق معدلات نمو في النـاتج وزيـادة فرص التوظيف في البلاد المستضيفة لها ، شرط توفر مناخ استثماري ملائـم مـن خلال مجموعة من السياسات والتشريعات الاسـتثمارية والتغيـرات فـي البيئـة الاقتصادية والساسية في البلد المعني(الرفاعي، 2006: 13).

2.2 الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على أدبيات الدراسات السابقة، فإن النتائج أشارت إلـى عدم وجود دراسات على حد علم الباحثة تبحث بشكل مباشر فـي أثـر التطـوير الاداري في جذب الاستثمار الاجنبي في كل من وزارة الصناعة والتجارة، ومؤسسة تشجيع الاستثمار، وهيئة الاوراق المالية في المملكة الاردنية الهاشمية، لذا سـتقوم الدراسة بتوظيف بعض الدراسات التي لها علاقة بالموضوع، وعلى الشكل التالي:

1.2.2 الدراسات باللغة العربية:

قام (الزمعان، 2010) بدراسة **بعنوان: " دور جائزة الملك عبد الله للتميز في تحفيز التطوير الاداري " دراسة تطبيقية في منظمات القطاعين العام والخاص في الاردن** هدفت الدراسة الى تقصي دور جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في تحفيز التطوير الاداري في المنظمات الحاصلة عليها في القطاعين العام والخاص . ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من 250 مشاركاً ومشاركة، وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

1- ان معايير جائزة الملك عبد الله الثاني قد توافرت في منظمات القطاعين العام والخاص لتحفيزها نحو تطوير سياساتها الإدارية للوصول إلى القدرة والتميز والكفاءة.

2- حفزت الجائزة الإدارات العليا على التطوير الاداري في هياكل وأنظمة وأساليب عمل الجهاز الإداري، وانماط وضوابط السلوك التنظيمي.

وأجرى (السحيمي، 2010) دراسة بعنوان" **أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية** " هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب مقاومة التغيير ومستوى فاعلية التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (836) مبحوثاً. تم استرجاع (712) استبانة خضعت للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد فاعلية التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة المدينة المنورة ذات مستوى مرتفع.
2. أن (المعوقات التنظيمية، والمعوقات التشريعية ، والمعوقات الاجتماعية، والمعوقات المالية) لها تأثيرٌ في فاعلية التطوير الإداري.

وقام (خياط، 2009) بدراسة **بعنوان: "دور ادارة التطوير الاداري في بناء القدرات الابداعية:" دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز في**

المملكة العربية السعوديةهدفت الدراسة الى تحديد دور ادارة التطـوير الا داري في بناء القدرات الإبداعية إلتي اصبحت محور اه تمام المنظمات المعاصـرة فـي سعيهالمستمر للاهتمام بالاداء الفعال، وكانت اهم نتائج الد دراسة. قيـام التطـوير الاداري بدور فعال في بناء وتنمية القدرات الابداعية ، ومـساهمة ادارة التطـوير الاداري في تهيئة الموظف للتفاعل الايجابي مع المواقف ، ومحدودية دور التطـوير الاداري في تقديم خدماتها في الدراسات والاستـشا رات الاداريـة، ووضـوح دور التطوير الاداري في تقديم البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية الإبداع الإداري.

ودراسة (عساف، 2009) **بعنوان "آفاق وأبعاد التطوير الاداري في وزارة الداخلية في الجمهورية العربية السورية، دراسة نـ ظرية".** هـدفت الدراسـة الـى التعرف على آفاق وأ بعاد التطوير الاداري في وزارة الداخليـة الـسورية .اعتمـد الباحث على دراسة الادب الإداري من مصادره الاولية والثانويـة ، إضـافة الـى منهجية المسح المكتبي والملاحظات والمقابلات مع العاملين . وتوصلت الدراسـة الى مجموعة من الند تائج أهمها . ضرورةاستخدام الأسس العلمية في إ قامة اي بناء تنظيمي ، كما توصلت الدراسة الى ضرورة تبني نظم حوافز قادرة علـى زيـادة دافعية الافراد للعملوالعطاء ، وضرورة تبني الفكر الإ داري الحـديث ، والعمـل بموجبه.

وقام(العزيزي، 2007)**بدراسة بعنوان : " تقييم فعالية التطـوير الاداري فـي مراكز الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية بسلطنة عُمان** ". هدفت الدراسة الـى تقييم فعالية برامج التطوير الاداري في الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية فـي سلطنة عمان وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

1-ان هناك مستوى متوسط اً من الفعالية لبرامج التطوير الاداري فـي الـوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية في سلطنة عُمان.

2- أن العوامل الادارية والقانونية والمالية والاجتماعية التي تعيق جهود التطوير الاداري جاءت بدرجة متوسطة.

ودراسة (مقابلة، 2006) **بعنوان"واقع التطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى في الفترة الواقعة ما بين 2001 -2004"** هدفت الدراسة الى التعرف على واقـع

التطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى في الفترة الواقعة ما بين 2001-2004، حيث تم اختيار بلدية جرش الكبرى والمناطق التابعة لها اداريا كمجتمع دراسة، ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات أخضعت للتحليل الاحصائي 120 استبانة من اصل 148، واهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

1- وجود تأثير ايجابي لكل من التشريعات والقوانين الخاصة بالبلديات ، ونمط الادارة المتبع في البلدية ، وتحديث وتطوير التقنيات والاجهزة والاليات المستخدمة فيها على التطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى.

2- تبين من الدراسة أن هناك أثراً ايجابياً لعملية تدريب وتأهيل العاملين، ووجود قاعدة بيانات في البلدية ، ووجود مجلس بلدي فيها له الاثر على التطوير الإداري في بلدية جرش.

دراسة (الصقور، 2005) **بعنوان" التطوير الاداري في شركة الاسمنت الاردنية" دراسة تحليلية تقييمية .** هدفت الدراسة الى التعرف على تجربة شركة الاسمنت الأردنية في التطوير الأداري بعد خصخصتها وتقييم الجهود المبذولة من عدة جوانب (التشريعات والأنظمة، واعادة الهندسة، و نمط الادارة، ونظم المعلومات والتكنولوجيا، وسائل الاتصال، الإمكانات المادية، وكفاءة العاملين) وخلصت الدراسة الى أن دخول الشريك الاستراتيجي الى الشركة أدى الى ايجاد مستوى مقبول من التطوير الاداري، وأن أهم المشكلات التي تواجه التطوير الإداري في الشركة تتمثل في الانظمة والتعليمات وكثرة التغييرات في الإدارة العليا.

اما دراسة (ابو رشيد، 2008) **بعنوان: اثر" عولمة التقارير المالية في تشجيع الاستثمارات المحلية والاجنبية" (دراسة ميدانية على بيئة الاعمال السورية).** هدفت الدراسة الى التعرف على اثُر عولمة التقارير المالية في جذب وتشجيع الاستثمارات المحلية والاجنبية، واثرها في اتخاذ القرار الاستثماري . واتباع المبادىء والمعايير الدولية في إعداد التقارير المالية، اعتمد الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ، كما اعتمد الباحث الدراسة الميدانية لبيئة الاعمال في سوريا ممثلة بشركات مساهمة، توصلت الدراسة الى ان التقارير المالية التي أعدت على اساس مبادىء عالمية موحدة لعبت الدور الاساسي في تهيأة مناخ استثماري مناسب ومشجع للاستثمار في

الجمهورية العربية السورية كما شكلت عامل جذب للاستثمارات المحلية والاجنبية . وكذلك توصلت الى ان عولمة التقارير المالية استخدمت في ازالة العقبات التي تواجه اتخاذ القرار الاستثماري.

اما دراسة (جبر، 2007) **بعنوان: "دراسة العوامل المؤثرة على عملية اجتذاب الاستثمار الاجنبي المباشر ".(دراسة مقارنة ،حالة الاردن ومصر واليمن)** هدفت الدراسة الى بناء تصور متكامل عن العوامل المؤثرة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في كل من الاردن ومصر واليمن . والقاء الضوء على التحديات ونقاط الضعف التي تواجه هذا النوع من الاستثمار ،واقتراح المعالجات المناسبة لها ويتكون مجتمع الدراسة من الشركات ذات الاستثمار الاجنبي المباشر في كل من الاردن ومصر واليمن، والمستثمرة في قطاع الانتاج، سواء المملوكة كليا ام جزئيا مع شركاء محليين ، حيث يبلغ عددها 6660 شركة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة 5%، حيث بلغ حجم العينة التي خضعت للدراسة 333 شركة. وتم اعتماد الاسلوب الوصفي والتحليلي في كافة جوانب الدراسة، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية : وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل الاقتصادية والسياسية والتشريعية والبنية التحتية والبيئة الاقتصادية ، وبين الاستثمار الاجنبي المباشر في كل من الاردن ومصر واليمن، وعدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل الثقافية وبين الاستثمار الاجنبي في كل من الاردن ومصر واليمن.

وقام (زريقات، 2006) **بدراسة بعنوان " أثر مخاطر الدولة في جذب الاستثمارات الاجنبية المباشرة " حالة الاردن.** وهدفت الدراسة الى معرفة العوامل والمخاطر السياسية والاقتصادية والاجتماعية للدولة التي تؤثر سلباً أو ايجاباً على تدفق الاستثمارات للأردن وبالتالي على قيام الشركات الاجنبية باستثمار أموالها في هذا البلد وعمل إطار يسهل عملية تقييم هذه المخاطر، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من بينها:

1- تأثر حجم الاستثمارات الاجنبية المتدفقة الى الاردن بشكل ايجابي بالسياسة النقدية التي ينتهجها البلد.

2 - ظهور أثر إيجابي واضح لقوانين الاستثمار، وقوانيين حماية البيئة، والتلوث في عملية جذب الاستثمار الاجنبي الى داخل البلد.

3 - تأثير السياسة الحكومية فيما يتعلق بالتجارة الخارجية في الأردن في عملية جذب الاستثمارات الاجنبية الى البلد.

وقام (قدومي، 2006)**بدراسة بعنوان :" العوامل المحددة لجذب الاستثمارات الاجنبية المباشرة الى الأ ردن " دراسة تحليلية للفترة (1996- 2003).** هدفت الدراسة إلى التعرف على حجم وطبيعة الاستثمارات الاجنبية المباشرة (العينية) في الأردن،والعوامل التي تؤثر عليها للفترة (1996-2003)، حيث تناول الباحث دراسة حجم الاستثمارات الاجنبية المباشرة ومعدل تغيرها السنوي مع تحديد العوامل المؤثرة عليها، والتعرف على قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أ همها: أنَ تأْثير المتغيرات المستقلة (النفقات الرأسمالية، والصادرات، والتجارة الخارجية، ومعدل التضخم والناتج المحلي، وفائدة القروض) كحزمة واحدة على حجم الاستثمارات الاجنبية المباشرة (كمتغير تابع) كانت قوية جدا.

ودراسة (السعدي، 2004) **بعنوان" الاستثمارات الاجنبية المباشرة في القطاعات غير النفطية وأثرها على النموالاقتصادي في سلطنة عُمان** " هدفت الدراسة الى تحليل واقع الاستثمارات الاْ جنبية في سلطنةعُمان. واستخدمت الدراسة الاسلوب التحليلي للوثائق ،حيث بينتُ ان الاستثمارات الاجنبية في غير القطاعات النفطية تركزت على الخدمات العامة، وان هذه الاستثمارات قد تطورت خلال العقود الاخيرة نظراً لتطور التشريعات المعمول بها وان العامل السياسي في المنطقة العربية يحد من تزايد تدفق هذه الاستثمارات الى السلطنة ، وهو أ مر صحيح في معظم الاحيان.

دراسة (آغا، 2002) **بعنوان 'الاستثمار الاجنبي في الاردن :مجاله ومحدداته .** هدفت هذه الدراسة الى تحليل واقع الاستثمار في الاردن وتحديد المجالات التي تم بها الاستثمار، وتوصلت الدراسة الى أن الاستثمار الاجنبي يركز على قطاع الخدمات وأن القليل من هذا الاستثمار يذهب الى القطاع الصناعي أما محدداته فقد

تلخصت في طبيعة المنطقة الـ سياسية،والاجراءات الادارية والتشريعات النافذة المتعلقة بالاستثمار.

2.2.2 الدراسات باللغة الإنجليزية:

اجرى أكنور ومانقان وكولين(Cnnor، Mangan & culeen ،2006) دراسة بعنوان، ":Administrative Development In Ireland" Justifying The Invesment ".

التطوير الاداري في ايرلندا ":تبرير أهلية الاستثمار: هدفت الدراسة الى بيان اثر استخدام التطوير الاداري وتطبيقه من وجهة نظر مؤسسيه في ايرلندا ، واستخدم في الدراسة اسلوبي: المقابلات والاستبانة ، وبلغ عدد عينة الدراسة 53 مشاركا من المشاركين في برنامج التدريب الا داري وقد اظهرت نتائج الدراسة أ ن من التحديات التي تواجهه المؤسسات هي تلبية الاحتياجات الفردية والمؤسسية لضمان استمرار حياة المؤسسة ، كذلك تبين أن التطوير الاداري يحتل الأ ولوية الاساسية بالنسبة للمؤسسات الاستثمارية ، وان المؤسسات معنية باستخدام الاساليب المتعددة في التطوير الاداري.

كما اجرى كوسيك(Cusik, 2005)دراسة بعنوان: "Administrative Development Facilities And To Respond Effectively To The Established Norms"

تسهيلات التطوير ا لاداري والتجاوب الفاعل للنظم الموضوعة ". لقد هدفت الدراسة الى بيان اهمية تطبيق التطوير الاداري في المؤسسة ودوره في تسهيل التجاوب لالتزام بالانظمة والقوانين الموضوعة من قبل وكالة الحكومة الخارجية في ادارات الجامعات، حيث تم بحث هذا الموضوع من خلال مشروع عمل طبق على عينة حجمها 2000طالب و 150 عضواً تدريسياً كلهم في تماس مباشر مع هذه القواعد والانظمة، وتـ وصلت الدراسة الى النتائج التالية وهي؛ أ ن تطوير المنظمات الحكومية وقرب القيادة العليا للمشـ روع قد أعطى وسائل عملية جيدة وفعالة لدعم التطوير الإداري، وإن التطوير ا لإداري يكون أفضل من حيث تطوير الحرم الجامعي من خلال الاستخدام المتعدد والمتبادل للانظمة في الوقت نفسه، وأ نه يطور ويحسن ليكون فاعلا ومؤثرا.

وأجرى مايتي وأشـــتون(Mighty & Ashton, 2003) دراســـة بعنـــوان "**التطـــوير الاداري; تميز أم خدعة**"

"The Development Of Administrative Excellence Or Trick". وقـــد هـــدفت الدراسة الى التعرف على فعالية برنامج التطوير الاداري من وجهة نظر خريجـــي هذا البرنامج واستخدم في الدراسة الاستبانة وقد تم توزيعها على عينة مكونة مـــن (293) ممن أنهوا التدريب في برنامج التطوير الاداري. وقد اظهرت الدراسة عدداً من النتائج كان اهمها أن هناك رضا عامـ اً من قبل المشاركين عـــن البرنـــامج وأن البرنامج ساعد في تأهيلهم واستعدادهم للتطويـ ر ومواجهة التحديات المستقبلية كما أن البرنامج لايساعد الافراد فقط وأنما الـ مؤسسات أيضاً، من حيـــث التخطـــيط الجيـــد والاعداد للتحديات المستقبلية.

أجرى دير وهيوكيسما(Der & Hoeksema, 2001) **دراسة بعنوان**:

"The Broperties Of Multiple Administrative Development" "**خـــصائص التطوير الاداري المتعددة**". هدفت الدراسة الى البحث في افتراضين ينـــاقض كـــلٌ منهما الاخر، فهل التطوير الإداري نتاج الخبرة والتقلب في العمل، أم نتيجة التدريب والمراقبة وبرامج التطوير التكتيكية التي تهدف الى جذب العمالة الشابة، وأظهـــرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة مباشرة بين فرص التعلم يوالاداء الفردي، حيـــث إ ن للخصائص المتعلقة بالعمل أثر اً ايجابياً في أداء الفرد، بينما للمعوقات اثر سلبي في اداء الفرد، كذلك انيلوك التعلم الفردي وفرص التعلم المتاحة، لها علاقـــة بـــا هم العوامل المؤسسية كالتوظيف والاختيار والتطوير الاداري ، والإدارة الاســـتراتيجية والتغيير المؤسسي.

دراسة جيفري ومينجرونج(Jeffrey & Mengzhong, 2001) **بعنوان**:

"China's Administrative Reforms From A Global Perspective"

"**الاصلاحات الادارية الصينية من منظور عالمي**". هدفت الدراسة الى التعرف على الإصلاح الإداري في الصينمقارنة بالتقدم الديمقراطي الـــصناعي ، وقـــد قامـــت الدراسة بمراجعة الاصلاح منذ بداية خمـــسينات القـــرن الماضـــي، وهـــل هـــذه الاصلاحات مشابهة لما يحدث في اي مكان آخر . وقد تبين من خلال هذا البحث أن

الصين تختلف في مجال الاصلاح عن أي مكان آخر، وان أية اصــلاحات اداريــة تأتي من مكان آخر لابد وأن تجد مقاومة، وتتأثر بالخصائص الخاصة بالصين.

دراســة(Kuo & Yeh & Chang, 2010) **بعنــوان**: " Foreign Direct: Investment, Regional Origin And Productivity Iin China": A Comparison Between China And The United States And Japan: **الاســتثمار الأجنبــي المباشر المنشأ والانتاجية الاقليمية في الصين : مقارنة بــين الــصين والولايــات المتحدة واليابان.** هدفت الدراسة الى بيان ارتفاع مستوى الاستثمار الاجنبــي فــي الصين واعتباره من القوى الدافعة والرئيسية في تعزيز النمو الاقتصادي الاقليمــي في الصين، وأثره على الانتاجية الاقليمية وتوصــلت الدراســة الــى أن المنــاطق الساحلية أكثر استيطاباً للاستثمار الاجنبي المباشر من المناطق غير الساحلية ، كمــا تبين ايضا ان فجوة التكنولوجيا بين هاتين المنطقتين كان لها الاثــر الواضــح فــي تركيز الاستثمار الاجنبي المباشر في المناطق الساحلية، كذلك توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها تأثير الاستثمار الاجنبي المباشر في الانتاجية الاقليمية للــصين ، اكثــر من تأثيره في الانتاجيات الاقليمية لكل من اليابان والولايات المتحــدة . و توصــلت الدراسة الى نتيجة مفادها إذا كانت الاستثمارات الاجنبية المباشر لهــا اهميــة فــي ادخال التقنية التكنولوجية للدولة المضيفة، فلا بد للدول التي تعاني من هذه الفجــوة ان تسعى جاهدة لجذب الاستثمارات الاجنبية المباشرة لها.

قام ايــشلر(Eichler, 2009) بدراســة بعنــوان Corruption And Foreign Direct Investment ": The Relationship Between The Host State And The State Invested And Willingness To Bribe " **الفساد والاستثمار الاجنبي المباشر العلاقة بين الدولة المضيفة والدولة المستثمرة واستعدادهم للرشــوة .** هدفت الدراسة والتي اجريت في ولاية واشنطن إلى بيان العلاقة العكسية بين الدولة المضيفة والدولة المستثمرة ، والفساد الاداري واستعداد مــوظفي الجهتــين لأخــذ الرشوة واثرها في الاستثمار الاجنبي بالنــسبة للطــرفين (المــضيف والمــستثمر)، وتوصلت الدراسة الى ان الاستثمار الاجنبي يتجه للدول التي توجــد فيهــا أنظمــة صارمة لمكافحة الفساد وان الشركات تتنافس فيما بينها للحصول على اســتثمارات في مثل هكذا دول ، في حين لو كانت الدولة المضيفة غير محــصنة مــن ناحيــة

القوانين والانظمة التي تكافح الفساد والرشوة فنلاحظ عزوف الاستثمار الاجنبي المباشر من الدخول لمثل هذه الدولة، ومن جهة أخر فإن كانت الدولة المستمرة غير محصنة بأنظمة لمكافحة الفسادة والرشوة فيما يخص موظفيها فهنا نلاحظ عدم رغبة الدولة المضيفة باستقبال مثل هذه الاستثمارات. وتوصلت الدراسة الى نتيجة مفادها انه يتعين على البلدان تستفيد من الاصلاح في جذب الاستثمارات الاجنبية المباشرة .

قامت المبارك (Almubarak, B. A, 2009) بدراسة بعنوان : "Determinants Of Foreign Direct Investment In The Kingdom Of Saudi Arabi "Across.Country.Analysis"

محددات الاستثمار الاجنبيي المباشر في المملكة العربية السعودية من خلال تحليلات الدول".هدفت هذه الدراسة الى بيان المحددات التي تعيق الاستثمار الاجنبي من التدفق الى اقتصاديات المملكة العربية السعودية، والامارات العربية المتحدة، وفنزويلا، وسنغافورة، وسويسرا. وتطرقت هذه الدراسة الى أهم العوامل الاقتصادية والبنية التحتية والحوافزالتي تقدمها الدولة المضيفة للاستثمار ، والتي تساعد على تدفق الاستثمارات الاجنبية . وقامت الباحثة باتباع منهجية للدراسة بتسجيل تدفقات الاستثمار الاجنبي المباشر تبعا لتقلبات العملة والناتج المحلي الاجمالي ، وتوصلت الدراسة الى نتائج اهمها، وجود علاقة إيجابية بين معدلات نمو الناتج المحلي الاجمالي وتوافر البنية التحتية الجيدة وبين تدفق الاستثمار الى البلد، وكذلك زيادة حجم الواردات بسبب الانفتاح الاقتصادي، في حين أن الحوافز التي تمنحها الدولة المضيفة للاستثمار جاءت بالمرتبة التالية بعد العوامل الاقتصادية والبنية التحتية.

اجرى زهي يان جياو (Jiao ،2008) دراسة بعنوان:

" The Trend Of Development Of China's Law On Foreign Investment"

اتجاه تطور القانون في الصين على الاستثمار الاجنبي ". هدفت الدراسة الى بيان اثر تطور النظام القانوني في الصين خلال فترة الاصلاح والانفتاح على الاستثمار الاجنبي للثلاثين سنة الماضية، حيث اصبح لدى الصين خلال هذة الفترة خبرة متراكمة في مجال الاقتصاد العالمي والشركات المستثمرة ، وانعكس هذا التطور في مجال الاقتصاد على التشريعات القانونية الخاصة بالاستثمار الأجنبي، بحيث

صأبحت هذة القوانين اكثر ملا ءمة لمتطلبات التنمية والإ صلاحات المالية والانفتـــاح الاقتصادي خلال فترة 30 سنة، وتوصلت الدراسة الى أن التطـــور فـــي القـــانون الصيني له أثره الواضح على الاستثمارلت الاجنبية واصبح عامل جذب لها.

وقام (Gilonore, et al, 2003) بدراسة **بعنوان**: Factors Affecting Foreign Direct Investment And Joint Investments" **العوامـــل المـــؤثرة علـــى الاستثمارات الاجنبية المباشرة والاستثمارات المشتركة"**. وهي دراسة مقارنة بـــين كل من دولة الـ جرين وايرلندا الشمالية للتعرف على الحوافز المقدمـــة مـــن قبـــل الدولتينو مستوى الرضا المصاحب للا ستثمارات الأجنبية من وجهة نظر المديرين العامين، وأسباب تفضيل دولة على أ خرى في اقامة المشاريع، و توصلت الدراســـة الى ان من العوامل الرئيسية التي تساعد على تدفق الاســـتثمارات الاجنبيـــة هـــي معدلات الضرائب والبنية التحتية والاستقرار السياسي، والتي تـــوفرت فـــي تلـــك الدولتين،ولكن بأشكال متفاوتة، وأن تدني الأ جور لم يكن من العوامـــل الرئيـــسية لجذب الاستثمارات الاجنبية، وأيضا لم يكـ ن المستوى الثقافي ذا تأثير مهم في جذب الاستثمارات الاجنبية.

ودراســـة (Alvin & Densil, 2002) **بعنـــوان**: " Attract Foreign Direct Investment To Developing Countries" **جذب الاستثمارات الأجنبية المباشـــرة للدول النامية"**. قام الباحثان من خلال هذه الدراسة بالتعرف على الجـ ـهود التي تقوم بها الدول النامية لتطوير اقتصادياتها بهدف جذب الاستثمارات الاجنبية، من خلال تبني مجموعة من الاجراءات والنشاطات الترويجية، حيث قام الباحثان ببناء نموذج احصائي يتكون من عدة عوامل تفسيرية تؤثر على تدفق الاستثمارات الاجنبية، مثل سعر الفائدة، ومعـ دل النمو في الدولة ومعدل دخل الفرد، ووضع ميزان المـــدفوعات للدولة المضيفة ومستوى الثقافة . وتوصلت الدراسة الى ان معدل دخل الفـــرد يعـــد العامل الرئيسي المسؤول عن جذب الاستثمارات الاجنبية بالإ ضافة الى سعر الفائدة ومستوى الثقافة.

أجرى فيكتور هوهوتس(Hohots, 2001) دراسة بعنـــوان: " Tax Regimes And Their Impact In Attracting Foreign Investment

"**الانظمة الضريبة وتأثيرها في جذب الاستثمار الأ جنبي". دراسة مطبقة في كل من وأكرانيا وروسيا وقزخستان** . هدفت الدراسة الى تحليل الانظمة المطبقة في اوكرانيا وروسيا وقزخستان ومدى تأثير هذ ة الانظمة في جذب الاستثمارات جنبيةالأ، لما للتدخل الحكومي والسياسة المالية وبالتالي السياسة الضريبية من تأثير مباشر في الاصلاح الاقتصادي في تلكالبلدان، وما لأ نواع الضرائب من تأثير أكيد على الاستهلاك والادخار وبالتالي حجم الاستثمار المحلي والأ جنبي. وقد خلصت الدراسة الى ان قزخستان قد حققت النجاح الاكبر من بين هذه الدول في تحسين بيئتها العامة من خلال تحسين نظامها الضريبي، وان اوكرانيا وروسيا لم تسطيعا الوصول بأنظمتها الضريبية الى مستوى البساطة والوضوح والفعالية الذي استطاعت قزخستان أن تصله بنظامها الضريبي.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تعد الدراسة الحالية متممة للدراسات السابقة التي تناولت موضوعي التطوير الاداري والاستثمار الاجنبي، ولكن اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابق في عرضها؛ إذ ركزت الدراسات السابقة وخاصة العربية منها على اثر التطوير الاداري في رفع كفاءة التنظيم كما في دراستي (خياط، 2009؛ العزيزي، 2007). وكما تناولت الدراسات الاخرى أ ثر القانون ومخاطر الدولة في جذب الاستثمار الاجنبي كما في دراستي(jiao, 2008؛ وزريقات، 2006)، وجاءت الدراسة الحالية لتشتمل على ستة متغيرات في حين اقتصرت بعض الدراسات السابقة على ذكر بعض منها، كما تعد الدراسة الحالية الدراسة الأولى ، على حد علم الباحثة، التي تناولت العلاقة بين التطوير الاداري والاستثمار الاجنبي في وزارة الصناعة والتجارة،ومؤسسة تشجيع الاستثمار،وهيئة الاوراق المالية ، والتي تعد من أهم المنظمات التي تسير شؤون الاستثمار الأجنبي.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي وهما:-

أ- المنهج الوصفي التحليلي: وقد تم استخدام هذا المنهج لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بالتطوير الإداري وجذب الاستثمارات الأجنبية ، كما في الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات قدر الامكان، وذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

ب- منهج البحث الميداني : وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي تحاول من خلاله اختبار صحة فرضيات الدراسة ، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على الاستبانه التي تم تطويرها لأغراض هذه الدراسة وفقا للخطوات العلمية المتعارف عليها.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الصناعة والتجارة، ومؤسسة تشجيع الاستثمار، وهيئة الأوراق المالية وبالأعداد التي تم الحصول عليها من الموقع الالكتروني لرئاسة الوزراء في المملكة الأردنية الهاشمية لسنة 2009. والبالغ عددهم (685) موظفاً، وبذلك تم مسح مجتمع الدراسة كاملاً وتم توزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة، وتم استعادة (565) استبانة أي ما نسبته (82.5%) من حجم مجتمع الدراسة، واستبعدت (15) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (550) استبانة، مشكلة بذلك (80.3%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة صالحة لأغراض البحث العلمي في الكليات الانسانية،لكونها أعلى من النسبة المقبولة (60%)، كما بينها سيكاران(Sekaran, 2003: 372). والجدول رقم(1) يبين توزيع مجتمع الدراسة.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤسسة وعدد العاملين

ت	اسم الجهة	عدد العاملين في الجهة المعنية	عدد الاستبانات المستردة
1	وزارة الصناعة والتجارة	500	405
2	مؤسسة تشجيع الاستثمار	95	75
3	هيئة الأوراق المالية	90	70
4	المجموع	685	550

جدول(2)

وصف خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	301	%54.7
	أنثى	249	%45.3
العمر	25 سنة فأقل	70	%12.7
	26-35 سنة	252	%45.8
	36-45 سنة	132	%24.0
	46 - 55سنة فأكثر	96	17.5 %
المؤهل التعليمي	دبلوم متوسط فأقل	109	%19.8
	بكالوريوس	313	%56.9
	ماجستير	110	%20.0
	دكتوراه	18	3.3 %
المسمى الوظيفي	مدير عام	10	%1.8
	نائب / مساعد مدير عام	31	%5.6
	رئيس قسم	141	%25.6
	موظف	368	66.9 %
سنوات الخبرة	5سنوات فأقل	144	%26.2
	6-10 سنوات	156	%28.4
	11-15 سنة	84	%15.3
	16 سنة فأكثر	166	%30.2

3.3خصائص مجتمع الدِّراسة:

بالنظر إلى الجدول (2) أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، حيث شكلــت نسبتهــم (54.7%) في حين بلغت نسبة الإناث (45.3%) من مجموع

أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية المبحوثين كانوا من الفئة العمرية (26-35 سنة) بنسبة (45.8%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين والذين تقع أعمارهم (46-56 سنة فأكثر) بنسبة (17.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل التعليمي للمبحوثين فقد وجد أن (56.9%) هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن (19.8%) هم من حملة دبلوم متوسط، وممن هم من حملة درجة الماجستير بنسبة (20%)، أما من هم حملة الدكتوراه فجاءت نسبتهم (3.3%).

وبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي للمبحوثين فقد وجد أن (66.9%) يعملون بوظيفة موظف، وأن (25.6%) يعملون بوظيفة رئيس قسم، وأن (5.6%) يعملون بوظيفة نائب / مساعد مدير عام، في حين أن (1.8%) يعملون بوظيفة مدير عام.

أما بما يتعلق بمتغير مدة الخدمة فإن معظم المبحوثين كانوا من ذوي فئة الخدمة (16 سنة فأكثر) بنسبة(30.2%) بينما كان أقل المبحوثين من ذوي فئة الخدمة (11-15 سنة) وبلغت نسبتهم (15.3%).

4.3 أداة الدِّراسة:

تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري المتعلق بالتطوير الإداري، وجذب الاستثمار الأجنبي، إضافة إلى الاطلاع على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على **أثر التطوير الإداري في جذب الاستثمار الاجنبي**. وتم المراعاة عند تطوير الاستبانة أن تكون متكيفة مع البيئة المبحوثة، وتشتمل أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: وخصص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية عن العاملين في الجهات المبحوثة، وتشتمل على (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والعمر، والخبرة، والمستوى الوظيفي).

أما الجزء الثاني: ويتضمن فقرات تهدف إلى تحديد أبعاد التطوير الإداري

حيث تم الاسترشاد في بناء هذه الفقرات بدراسة كل من (القحطاني، 2007؛ العزيزي، 2007؛ لافي، 2004؛ الفرحان، 2003)، وهذه الأبعاد هي: التدريب، وتمثله الأسئلة (1-5)، الحوافز، وتمثله الأسئلة (6-10)، تكنولوجيا المعلومات (11-15)، والإجراءات (16-22)، واللامركزية وتفويض السلطة (23-27)، والتشريعات (28-33).

أما الجزء الثالث : فخصص لتحديد أبعادجذب الاستثمار الأجنبي وتم تطوير هذه الأبعاد بالرجوع إلى الاستبانات التي صممها كل من (ابو رشيد، 2008؛ غرايبة، 2008؛ زريقات،2006)وهذه الأبعاد هي (حجم الاستثمار وتمثله الأسئلة (34-39)، ومجالات الاستثمار (40-44)، وعائد الاستثمار (45-51).

وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي ابتداءً من (1-5) مستويات؛ حيث تعطى درجة (5) موافق تماما، و(4) موافق، و (3) موفق بدرجة منخفضة ، و(2) غير موافق، و (1) غير موافق تماماً).

3. 5 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (9) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقراتها، وقد تم الأخذ بآرائهم، وإعادة صياغة بعض ال فقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها (25)موظفاً من خارج عينة الدراسة ؛ بغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين للاستبانة وعبّروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما يؤكد على صدق الأداة.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (25) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي

موضحة في الجدول (3) الآتي:

جدول (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

(Cronbachs Coeffient Alpha) للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	تسلسل الفقرات	معامل الثبات	
			Test-Retest	Alpha
1	بُعد التدريب	5-1	0.88	0.87
2	بُعد الحوافز	10-6	0.86	0.90
3	بُعد تكنولوجيا المعلومات	15-11	0.88	0.85
4	بُعد الإجراءات	22-16	0.89	0.86
5	بُعد اللامركزية وتفويض السلطة	27-23	0.92	0.89
6	بُعد التشريعات	33-28	0.87	0.84
6-1	**التطوير الإداري**	**33-1**	-	-
1	بُعد حجم الاستثمار	39-34	0.88	0.87
2	بُعد مجالات الاستثمار	44-40	0.84	0.82
3	بُعد عائد الاستثمار	50-45	0.83	0.81
3-1	**جذب الاستثمار الأجنبي**	**50-34**	-	-

3. 7 الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS. 16.1).

1- مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً .

2- تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وأبعاده.

3- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory) (VIF) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ

(Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

4- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

5- مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson’s correlation Matrix) لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

6- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الديمغرافية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها.

7- اختبار معامل الالتواء (Skewness)، وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النتائج:

للإجابة عن سؤالي الدراسة الأول ، والثاني، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة ، وللمجالات التي تنتمي لها وذلك لمعرفة تصورات العاملين في المنظمات الداعمة للاستثمار الأجنبي للتطوير الإداري وأبعادِه، وكذلك لمعرفة تصورات العاملين في الجهات الداعمة للاستثمار الأجنبي نحو أهمية ودور الاستثمار الأجنبي وأبعادِه، وقد تم تحويل إجابات فقرات عينة الدراسة على مقياس ليكرت (5) موافق تماما، (4) موافق، (3) موافق بدرجة منخفضة، و(2) غير موافق، و(1) غير موافق تماماً) إلى معامل القياس الآتي:

الإجابة أقل من 2.49 تدل على درجة منخفضة المستوى

الإجابة من 2.50-3.49 تدل على درجة متوسطة المستوى

الإجابة من 3.50 فأكثر تدل على درجة مرتفعة المستوى

حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد الدراسة.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول : ما هي تصورات العاملين في الجهات لأبعاد التطوير الإداري (التدريب، والحوافز،وتكنولوجيا المعلومات ، والإجراءات، واللامركزية، والتشريعات).

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد مجتمع الدراسة لابعاد التطوير الاداري

تسلسل الفقرات	أبعاد التطوير الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
5-1	بُعد التدريب	3.86	0.66	6	مرتفع
10-6	بُعد الحوافز	4.30	0.59	2	مرتفع
15-11	بُعد تكنولوجيا المعلومات	4.36	0.56	1	مرتفع
22-16	بُعد الإجراءات	4.18	0.53	4	مرتفع
27-23	بُعد اللامركزية وتفويض السلطة	4.13	0.58	5	مرتفع
33-28	بُعد التشريعات	4.20	0.53	3	مرتفع
33-1	التطوير الإداري	4.17	0.41	-	مرتفع

يظهر من الجدول(4) أن المتوسط العام لأبعاد التطوير الإداري بلغ (4.17)، وهذا يعني أن تصورات أفراد مجتمع الدراسة لأبعاد التطوير الإداري ذات مستوى مرتفع.

وبتحليل أبعاد التطوير الإداري، يتضح أن بُعد تكنولوجيا المعلومات احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.36)، وانحراف معياري (0.56)، يليه بُعد الحوافز بمتوسط حسابي بلغ (4.30)، وانحراف معياري (0.59)، يليه بعد التشريعات بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وانحراف معياري (0.53)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد الإجراءات بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وانحراف معياري (0.53)، في حين جاء في المرتبة الخامسة بُعد اللامركزية وتفويض السلطة بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، وانحراف معياري (0.58)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التدريب بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وانحراف معياري (0.66).

ويفسّر ذلك أنّ العاملين في الجهات المبحوثة تتركز تصوراتهم على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات؛ حيث إنها تؤدي إلى أنجاز الاعمال بسرعة ووقت أقل وتخفض من الجهد المبذول في أداء العمل، والحصول على المعلومات في اي وقت، والقدرة على الوصول إلى المعلومات القيمة التي تساعد في صنع القرارات، كما تركزت تصورات العاملين على الحوافز، حيث تحفز العاملين على العمل ومثل هذهِ

النتيجة ملموسة ومستشعرة لدى العاملين والموظفين بصفة عامة، وقد يشترك غالبيتهم في عدم الرضا الوظيفي حيال المكافآت والرواتب والأجور؛ نظراً لعدم تناسبها مع الجهود المبذولة في العمل من جهة، وعدم تناسبها أيضاً في تغطية متطلبات الحياة الاجتماعية والمستلزمات المعيشية للأسرة من جهة أخرى.

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد التطـوير الإداري ، وعلـى النحـو الآتي:

أولاً: تصورات أفراد مجتمع الدراسة لبُعد التدريب:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التدريب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	توفر دائرتي برامج تدريبية بما يتلاءم وأعمال جذب الاستثمار الأجنبي.	3.46	1.08	5	متوسط
2	يساهم التدريب في تنمية قدرات الموظفين في العمل لتتماشى مع متطلبات الجهات الاستثمارية الأجنبية .	3.85	0.96	3	مرتفع
3	توفر دائرتي برامج تدريبية تزيد من مهارات الموظفين في التعامل مع المستثمر الأجنبي .	3.61	0.96	4	مرتفع
4	ارتفاع مستوى التدريب عامل ايجابي بالنسبة للاستثمار الأجنبي.	4.19	0.75	2	مرتفع
5	تسهم البرامج التدريبية في إحداث تغييرات في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم نحو جذب المستثمر الأجنبي.	4.20	0.76	1	مرتفع
5-1	بُعد التدريب	3.86	0.66	-	مرتفع

يشير الجدول (5) إلى أن تصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقـرات متغيـر التدريب كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحـسابي (3.86) والانحـراف المعيـاري (0.66)،يؤيير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (5) التي تنص على " تسهم البـرامج التدريبية في إحداث تغييرات في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم نحو جذب المستثمر الأجنبي"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسـط حـسابي (4.20) وانحـراف معيـاري (0.76)، بينما احتلت الفقرة (1) التي تنص على " توفر دائرتي برامج تدريبية بمـا

يتلاءم وأعمالجذب الاستثمار الأجنبي " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.08). وهذه التصورات الإيجابية حول أهمية التدريب تبرز في تعلم المعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغيرات في سلوك العامليوعاداتهم ومعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم اللازمة في أدائهم لعملهم وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار.

ثانياً: تصورات أفراد مجتمع الدراسة لبُعد الحوافز:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات متغير الحوافز

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	التوافق بين الواجبات التي يقوم بها الموظف وبين الحقوق يحفزه على العمل .	4.31	0.82	3	مرتفع
7	تنفيذ نظام الحوافز بعدالة ينعكس على أداء الموظفين في مجال الاستثمار الأجنبي.	4.33	0.79	2	مرتفع
8	وجود سياسة واضحة للحوافز بنوعيها يدفع الموظفين إلى تحريك قدراتهم الإدارية الإبداعية في مجال الاستثمار الأجنبي.	4.26	0.78	4	مرتفع
9	مكافأة الموظفين المبدعين يحفز للموظفين الآخرين لتحسين أدائهم.	4.36	0.77	1	مرتفع
10	التركيز على الحوافز المادية لتحسين الأداء في مجال الاستثمار الأجنبي.	4.24	0.80	5	مرتفع
10-6	بُعد الحوافز	4.30	0.59	-	مرتفع

يشير الجدول (6) إلى أن تصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات متغير الحوافز كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.30) والانحراف المعياري (0.59)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (9) التي تنص على "مكافأة الموظفين المبدعين يحفز لموظفين الآخرين لتحسين أدائهم "، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.77)، بينما احتلت الفقرة (10) التي تنص علىالتركيز على الحوافز المادية لتحسين الأداء في مجال الاستثمار الأجنبي " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.80). وتفسَر هذه

النتيجة على أن جهود التطوير الإداري تسهم في إيجاد التوافق بين الواجبات التي يقوم بها الموظف وبين الحقوق التي يحصل عليها؛ حيث تساعد هذه الحوافزعلى تحفيز المبدعين وتشجيعهم للحفاظ على الأداء المتميز وتطويره، كما أن إيجاد سياسة واضحة ثابتة للحوافز المادية والمعنوية تسهم في جعل نظام الحوافز يتصف بالعدالة.

ثالثاً: تصورات أفراد مجتمع الدراسة لبُعد تكنولوجيا المعلومات:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات متغير تكنولوجيا المعلومات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	يحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات مستوى أداء العاملين في مجالات الاستثمار الأجنبي.	4.39	0.67	2	مرتفع
12	توفر تكنولوجيا المعلومات البيانات التي تساعد العاملين في أداء إعمالهم .	4.41	0.65	1	مرتفع
13	وجود قاعدة بيانات عن حجم الاستثمارات الأجنبية يساعد المديرين في اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.	4.35	0.69	3	مرتفع
14	تساعد تكنولوجيا المعلومات في التعرف على العائد من الاستثمارات بسهولة.	4.33	0.71	4	مرتفع
15	تساهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات العاملين لتقديم الخدمات المناسبة للجهات الاستثمارية.	4.30	0.72	5	مرتفع
15-11	بُعد تكنولوجيا المعلومات	4.36	0.56	-	مرتفع

يشير الجدول (7) إلى أن تصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات متغير تكنولوجيا المعلوماتكانت مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.36) والانحراف المعياري (0.56)،ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (12) التي تنص على "توفر تكنولوجيا المعلومات البيانات التي تساعد العاملين في أداء إعمالهم "، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.65)، بينما احتلت الفقرة (15) التي تنص على "تساهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات العاملين لتقديم الخدمات المناسبة للجهات الاستثمارية " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.72). ويعزى السبب في ذلك إلى أن المعلومات اللازمة

للعاملين لأداء مهامهم تتصف بالدقة والمصداقية ما يتيح الفرصة للنمـــو والتطـــور، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد العاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً ،اما في حالة عدم توفر المعلومات اللازمة للعاملين في الجهات المبحوثة فأن ذلك يؤثر سلبا على اداء العاملين وتأخرهم في انجازهم لاعمالهم.

رابعاً: تصورات أفراد مجتمع الدراسة لبُعد الإجراءات:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات متغير الإجراءات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
16	يؤدي تبسيط إجراءات العمل الى زيادة حجم الاستثمارات	4.28	0.83	3	مرتفع
17	تقوم دائرتي بأتباع سياسة الباب المفتوح لتسهيل الإجراءات في مجالات الاستثمار المختلفة.	3.96	0.88	7	مرتفع
18	تسهم الأدلة الإرشادية في توضيح المراحل التي تمر بها معاملة المستثمر الأجنبي.	4.08	0.76	6	مرتفع
19	اتباع أسلوب النافذة الاستثمارية في مجالات الاستثمار يزيد حجم الاستثمارات.	4.10	0.74	5	مرتفع
20	يسرع أسلوب النافذة الاستثما رية في انجاز معاملـــة المـــستثمر الأجنبي.	4.15	0.73	4	مرتفع
21	الابتعاد عن الروتين يشجع الاستثمار الأجنبي للاســتثمار فـــي البلد.	4.33	0.76	2	مرتفع
22	تقليل مراحل انجاز المعاملة يشجع المستثمر الأجنبي للاستثمار في البلد.	4.35	0.77	1	مرتفع
22-16	بُعد الإجراءات	4.18	0.53	-	مرتفع

يشير الجدول (8) إلى أن تصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقـــرات متغيـــر الإجراءاتكانت مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.18) والانحراف المعيـــاري (0.53)،ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (22) التي تنص على "تقليل مراحـــل انجاز المعاملة يشجع المستثمر ا لأجنبي للاستثمار في البلد"، جاءت بالمرتبة الأولـــى بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.77)، بينما احتلت الفقرة (17) التي

تنص على "تقوم دائرتي بأتباع سياسة الباب المفتوح لتسهيل الإجراءات في مجالات الاستثمار المختلفة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.96) وانحـــراف معيـــاري (0.88). ويفسّر ذلك أن قلة ووضوح الإجراءات هي من أهم العوامل التي تسهم في تعزيز جهود التطوير الإداري ؛ حيث أنه عندما تكون الإجراءاتقليلـــة وواضـــحة فإنها تعمل على دفع وتوجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب، وكذلك وجود دليل إرشادي لكل منظمة يبين فيه الاجراءات والمراحل التي تمر بها المعاملـــة ،بحيـــث يساعد العاملين في التقليل من ضغط المراجعين عليهم ،وكذلك بالنـــسبة للمـــستثمر ، حيث يعرف الإجراءات والمراحل التي تمر بها معاملته ، واتبـــاع سياســـة البـــاب المفتوح والاتصال المباشرة بالادارة يقلل من المشاكل التي يواجهها الـ مستثمر فـــي البلد.

خامساً: تصورات أفراد مجتمع الدراسة لبُعد اللامركزية:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات متغير اللامركزية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
23	يسهم تفويض السلطة للمستويات الإدارية في جذب الاستثمار الأجنبي.	4.19	0.77	1	مرتفع
24	وضع أدلة للسلطات المفوضة يضمن عدم تجاوزها والالتزام بها من قبل العاملين والمستثمر الأجنبي.	4.14	0.76	3	مرتفع
25	يتم تفويض السلطة بما يكفل تطور العمل والاتجاه نحو اللامركزية.	4.16	0.75	2	مرتفع
26	عدم تفويض السلطة يسبب بطء العمل الإداري الذي يعيق الاستثمار الأجنبي.	4.09	0.80	5	مرتفع
27	يساعد تفويض السلطات في تدريب العاملين على اتخاذ القرارات فيما يخص الاستثمار الأجنبي.	4.10	0.79	4	مرتفع
27-23	بُعد اللامركزية وتفويض السلطة	4.13	0.58	-	مرتفع

يشير الجدول (9) إلى أن تصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقـــرات متغيـــر اللامركزية وتفويض السلطة كانت مرتفعة؛ إذ بلـــغ المتوسـط الحـــسابي (4.13)

والانحراف المعياري (0.58)،يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (23) التي تنص على "يسهم تفويض السلطة للمستويات الإدارية في جذب الاستثمار الأجنبي "، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.77)، بينما احتلت الفقرة (26) التي تنص على " عدم تفويض السلطة يسبب بطء العمل الإداري الذي يعيق الاستثمار الأجنبي " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.80). ويفسّر ذلك أن التفويض يُعد عنصراً حاسماً في إيجاد وتهيئة البيئة التي تعزز جهود التطوير الإداري ، والتي تتيح للعاملين في استغلال طاقاتهم الفكرية والبدنية لتطوير أداء المهام . إن التفويض يسهم في تطبيق الأفكار الخلاقة وتبني التغيير وتطبيقه بما يتلاءم مع أهداف المنظمة . ويعمل التفويض على الابتعاد عن المركزية بإعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام والذي بدوره ينمي الحافز الذاتي للموظف ويعمل على إيجاد الأفكار الجديدة وتطبيقها.

سادساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبُعد التشريعات:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات متغير التشريعات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
28	تقوم دائرتي بتحديث التشريعات لمواكبة التطورات الحاصلة في مجالات الاستثمار الأجنبي.	3.97	0.89	6	مرتفع
29	الإعلان عن الأنظمة والتعليمات يساعد في معرفة المستثمر الأجنبي بما يجب القيام به.	4.18	0.76	5	مرتفع
30	تساهم مرونة التشريعات في تطوير العمل في مجال الاستثمار الأجنبي.	4.23	0.70	3	مرتفع
31	عدم وجود عقبات تشريعية يسهم في استقطاب الاستثمار الأجنبي.	4.22	0.71	4	مرتفع
32	كثرة وتعقد التشريعات يعيق تدفق الاستثمارات الأجنبية.	4.31	0.69	1	مرتفع
33	وجود تشريعات تغطي جوانب أعمال الاستثمار الأجنبي تنشط عملية الاستثمار الأجنبي.	4.27	0.76	2	مرتفع
33-28	بُعد التشريعات	4.20	0.53	-	مرتفع

يشير الجدول (10) إلى أن تصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات متغير

التشريعات كانت مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.20) والانحراف المعياري (0.53)،يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (32) التي تنص على "كثرة وتعقد التشريعات يعيق تدفق الاستثمارات الأجنبية "، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.69)، بينما احتلت الفقرة (28) التي تنص على"تقوم دائرتي بتحديث التشريعات لمواكبة التطورات الحاصلة في مجالات الاستثمار الأجنبي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.89). ويفسّر ذلك أن وضوح التشريعات وخلوها من التناقض في كافة مجالات العمل تسهم في تعزيز جهود التطوير الإداري ، وذلك للاستفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين.

الإجابة عن السؤال الثاني : ما هي تصورات العاملين في الجهات المبحوثة نحو أهمية ودور الاستثمار الأجنبي في عملية التنمية الشاملة والإصلاحات الاقتصادية؟

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد مجتمع الدراسة لأبعاد جذب الاستثمار الأجنبي

تسلسل الفقرات	أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
39-34	بُعد حجم الاستثمار	4.33	0.55	1	مرتفع
44-40	بُعد مجالات الاستثمار	3.92	0.60	3	مرتفع
51-45	بُعد عائد الاستثمار	4.11	0.58	2	مرتفع
51-34	جذب الاستثمار الأجنبي	4.12	0.43	-	مرتفع

يظهر من الجدول(11) أن المتوسط العام لأبعاد جذب الاستثمار الأجنبي بلغ (4.12)، وهذا يعني أن تصورات العاملين في الجهات المبحوثة نحو أهمية ودور الاستثمار الأجنبي في عملية التنمية الشاملة والإصلاحات الاقتصادية ذات مستوى مرتفع.

وبتحليل أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي ، يتضح أن بُعد حجم الاستثمار احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، وانحراف معياري (0.55)، يليه بعد بُعد عائد الاستثمار بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، وانحراف معياري (0.58)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد مجالات الاستثمار بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وانحراف معياري

(0.60). وتدل هذه النتيجة على أهمية ودور الاستثمار الأجنبي في امتلاك مصادر دخل جديدة تحقق بالنسبة للاقتصاد الوطني درجة من التنويع، وتأمين مصادر سلعية دائمة يحتاجها الاقتصاد الوطني، ولا ينتجها محليا أو ينتجها بكميات غير كافية والاستفادة من الانخفاض النسبي لتكلفة عوامل الانتاج الأخرى في الدول المضيفة للاستثمار، كإيجار الأراضي،وأجور العمال، مقارنة بالمستويات العالية السائدة في الدول الصناعية.

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعادجذب الاستثمار الأجنبـــي ، وعلـــى النحو الآتي:

أولاً: تصورات أفراد مجتمع الدراسة لبُعد حجم الاستثمار:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات متغير حجم الاستثمار

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
34	يزداد حجم الاستثمار بتوفر الاستقرار الاقتصادي والسياسي .	4.39	0.74	2	مرتفع
35	حسن معاملة المستثمر الأجنبي يشجع على زيادة حجم الاستثمارات.	4.43	0.77	1	مرتفع
36	تساعد التسهيلات الجمركية في عملية تدفق الاستثمارات الأجنبية.	4.37	0.71	3	مرتفع
37	اعتقد أن حرية انتقال وإقامة المستثمر الأجنبي تساعد في زيادة حجم الاستثمارات.	4.27	0.75	5	مرتفع
38	تشجع الإعفاءات الضريبية على زيادة حجم الاستثمارات الأجنبية.	4.31	0.78	4	مرتفع
39	يسهم استقرار سعر صرف العملة وسهولة تحويلها في زيادة حجم الاستثمارات.	4.23	0.75	6	مرتفع
39-34	بُعد حجم الاستثمار	4.33	0.55	-	مرتفع

يشير الجدول (12) إلى أن تصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات متغيـــر حجم الاستثمار كانت مرتفعة؛ إذ بلـــغ المتوســـط الحـــسابي (4.33) والانحـــراف المعياري (0.55)،يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (35) التي تنص على "حسن معاملة المستثمر الأجنبي يشجع على زيادة حجم الاســـتثمارات "، جـــاءت بالمرتبـــة

الأولى بمتوسط حسابي (4.43) ، وانحراف معياري (0.77)، بينما احتلت الفقـــرة (39) التي تنص على "يسهم استقرار سعر صرف العملة وسهولة تحويلها في زيادة حجم الاستثمارات" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.23) ،وانحـــراف معيـــاري (0.75).

وهذه التصورات الإيجابية حول أهمية حجم الاستثمار بوصفه بُعداً مـــن أبعـــاد جذب الاستثمار الأجنبي تبرز في حسن معاملة المستثمر الأجنبي، وتوفر الاستقرار الاقتصادي والسياسي، والالتزام بتطوير وتحديث التشريعات الموائمة للتنمية، وحرية تحويل رأس المال والأرباح وبعملة قابلة للتحويل ، وتوفر حوافز ماليـــة (جمركيـــة وضريبية) وتُوفَر نظاماً مصرفياً ومالياً معاصراً.

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبُعد مجالات الاستثمار:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات متغير مجالات الاستثمار

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
40	اعتقد أن البيئة الاستثمارية في البلد بيئة جاذبة للاستثمارات المادية أكثر منها للاستثمارات المالية.	4.00	0.78	1	مرتفع
41	اعتقد إن حجم الاستثمار الأجنبي في المجال المادي أكثـــر منه في المجال المالي.	3.94	0.80	2	مرتفع
42	حقق الاستثمار الأجنبي المادي أرباحا " أكثر من الاســـتثمار المالي.	3.89	0.79	3	مرتفع
43	استقرار الاستثمار الأجنبي في المجال المادي أكثـــر مـــن الاستثمار الأجنبي في المجال المالي.	3.87	0.81	5	مرتفع
44	اعتقد أن الاستثمار الأجنبي في المجال المالي أسهل أسرع واقل إجراءات من الاستثمار الأجنبي في المجال المادي .	3.88	0.80	4	مرتفع
44-40	بُعد مجالات الاستثمار	3.92	0.60	-	مرتفع

يشير الجدول (13) إلى أن تصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات متغيـــر مجالات الاستثمار كانت مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحـــسابي (3.92) والانحـــراف المعياري (0.60)،ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (40)التي تنص علـى "اعتقد

أن البيئة الاستثمارية في البلد بيئة جاذبة للاستثمارات المادية أكثر منها للاستثمارات المالية"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.78)، بينما احتلت الفقرة (43) التي تنص على "استقرار الاستثمار الأجنبي في المجال المادي أكثر من الاستثمار الأجنبي في المجال المالي " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.81). وقد يعزى ذلك لتوفر الموارد البشرية الخبيرة والمؤهلة، ولفاعلية قانون الاستثمار، قانون ترويج الاستثمار ، والإعفاءات الجمركية والضريبية، وإعادة هيكلة المؤسسات المشرفة على الاستثمار.

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبُعد عائد الاستثمار:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات متغير عائد الاستثمار

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
45	تدعم الاستثمارات الأجنبية الاستثمارات المحلية .	3.97	0.85	7	مرتفع
46	تؤدي الاستثمارات الأجنبية إلى نشر التكنولوجيا.	4.12	0.79	5	مرتفع
47	تساعد الاستثمارات الأجنبية في تطوير رأس المال البشري.	4.14	0.82	3	مرتفع
48	تساعد الاستثمارات الأجنبية في تشغيل الأيدي العاملة الوطنية.	4.17	0.77	1	مرتفع
49	تزيد الاستثمارات الأجنبية من الطاقة الإنتاجية للدولة المضيفة.	4.15	0.80	2	مرتفع
50	تؤثر الاستثمارات الأجنبية بشكل ايجابي على العملة المحلية .	4.13	0.78	4	مرتفع
51	تساعد الاستثمارات الأجنبية في تبادل ونشر التقاليد الاجتماعية والثقافية بين الدولة المضيفة والدولة صاحبة الاستثمار.	4.02	0.79	6	مرتفع
51-45	بُعد عائد الاستثمار	4.11	0.58	-	مرتفع

يشير الجدول (14) إلى أن تصورات أفراد مجتمع الدراسة عن فقرات متغير عائد الاستثمار كانت مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.11) والانحراف المعياري (0.58)، ويشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (48) التي تنص على "تساعد

الاستثمارات الأجنبية في تشغيل الأيدي العاملة الوطنية "، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.77)، بينما احتلت الفقرة (51) التي تنص على "تساعد الاستثمارات الأجنبية في تبادل ونشر التقاليد الاجتماعية والثقافية بين الدولة المضيفة والدولة صاحبة الاستثمار " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (0.79). وقد يعزى ذلك لدور الاستثمارات الأجنبية في تشغيل الأيدي العاملة الوطنية ، وزيادة الطاقة الإنتاجية للدولة المضيفة، كما تؤثر الاستثمارات الاجنبية بشكل مباشر على العملة المحلية.

4. 2 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسة الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي : فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة " Multi-Collinearity" قامت الباحثة بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF "، واختبار التباين المسموح به " Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة ، ومن المعروف إنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05)، فإنه يمكن القول إن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار . وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط الخطي المتعدد "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول (15) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكل متغير، نلحظ أن قيمة(VIF) لجميع أبعاد التطوير الإداري كانت أقل من (10) وتتراوح(1.404-1.639) كما نلحظ أن قيمة التباين المسموح " Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.610 – 0.719)، ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول (15)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
التدريب	0.634	1.578	0.249
الحوافز	0.610	1.639	0.370
تكنولوجيا المعلومات	0.621	1.611	0.210
الإجراءات	0.712	1.404	0.337
اللامركزية وتفويض السلطة	0.622	1.607	0.287
التشريعات	0.719	1.391	0.268

ومن أجل التحقق من افتـــراض التوزيـــع الطبيعـــي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيـــرات، وكما يشير الجدول (15) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلـــق بـــالتوزيع الطبيعـــي لبيانات الدراسة.

جدول (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
جذب الاستثمار الأجنبي	الانحدار	(6، 543)	0.459	47.33	7.89	*76.76	0.000
	الخطأ			55.81	0.10		
حجم الاستثمار	الانحدار	(6، 543)	0.352	59.33	9.89	*49.10	0.000
	الخطأ			109.36	0.20		
مجالات الاستثمار	الانحدار	(6، 543)	0.190	37.79	6.30	*21.22	0.000
	الخطأ			161.16	0.30		
عائد الاستثمار	الانحدار	(6، 543)	0.282	51.71	8.62	*35.49	0.000
	الخطأ			131.86	0.24		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (16) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ حيث فسرت أبعاد التطوير الإداري (45.9%) من التباين في (جذب الاســتثمار الأجنبــي)، وإن

أبعاد التطوير الإداري تفسر(35.2%) من التباين في (حجم الاستثمار)، وأن أبعاد التطوير الإداري تُفسر (19%) من التباين في (مجالات الاستثمار)، وأخيراً فسرت أبعاد التطوير الإداري (28.2%) من التباين في (عائد الاستثمار). وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$.05) للتطوير الإداري بأبعاده (التدريب، والحوافز، وتكنولوجيا المعلومات، والإجراءات، واللامركزية ، والتشريعات) على جذب الاستثمار الأجنبي من وجهة نظر العاملين في الجهات الداعمة للاستثمار الأجنبي.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التطوير الإداري على جذب الاستثمار الأجنبي من وجهة نظر العاملين في الجهات المبحوثة

التطوير الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
التدريب	0.016	0.024	0.023	**0.650	0.516
الحوافز	0.095	0.031	0123	*3.079	0.002
تكنولوجيا المعلومات	0.071	0.036	0.086	**1.559	0.051
الإجراءات	0.075	0.036	0.090	*2.068	0.039
اللامركزية وتفويض السلطة	0.189	0.032	0.243	*5.927	0.000
التشريعات	0.244	0.037	0.293	*6.674	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq$0.05)

** غير دالة إحصائياً على مستوى($\alpha \leq$0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(17)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الحوافز، والإجراءات، واللامركزية، والتشريعات) لها تأثير في جذب الاستثمار الأجنبي من وجهة نظر العاملين في الجهات المبحوثة، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(3.079، 2.068، 5.927، 6.674) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

وأشارت النتائج إلى أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (التدريب، وتكنولوجيا المعلومات) ليس لها تأثير في جذب الاستثمار الأجنبي من وجهة نظر العاملين في

الجهات المبحوثة، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة (0.650، 1.559) على التوالي ، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) للتطوير الإداري بأبعاده(الحوافز، والإجراءات، واللامركزية، والتشريعات) في جذب الاستثمار الأجنبي من وجهة نظر العاملين في الجهات المبحوثة

وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغيرات(التدريب، وتكنولوجيا المعلومات) في جذب الاستثمار الأجنبي من وجهة نظر العاملين في الجهات المبحوثة.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بجذب الاستثمار الأجنبي من خلال أبعاد التطوير الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
التشريعات	0.356	*7.201	0.000
اللامركزية وتفويض السلطة	0.423	*6.191	0.000
الحوافز	0.446	*4.196	0.000
الإجراءات	0.458	*2.877	0.004

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرا (التدريب، وتكنولوجيا المعلومات)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر التطوير الإداري بأبعاده (التدريب، والحوافز، وتكنولوجيا المعلومات، والإجراءات، واللامركزية وتفويض السلطة، والتشريعات) على جذب الاستثمار الأجنبي، كما يتضح من الجدول رقم (18)، والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التشريعات قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (35.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير اللامركزية، حيث فسر مع متغير التشريعات (42.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الحوافز، حيث فسر مع المتغيرات السابقة (44.6%) من

التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير الإجراءات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (45.8%) من التباين في جذب الاستثمار الأجنبي كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرا(التدريب، وتكنولوجيا المعلومات) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$)للتطوير الإداري بأبعاده (التدريب، والحوافز، وتكنولوجيا المعلومات، والإجراءات، واللامركزية، والتشريعات) على حجم الاستثمار بوصفه بُعداً من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التطوير الإداري على حجم الاستثمار بوصفه بُعداً من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي

التطوير الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
التدريب	0.031	0.034	0.035	**0.907	0.365
الحوافز	0.104	0.043	0.105	*2.393	0.017
تكنولوجيا المعلومات	0.059	0.051	0.056	**1.160	0.246
الإجراءات	0.160	0.051	0.149	*3.138	0.002
اللامركزية	0.097	0.045	0.098	*2.171	0.030
التشريعات	0.360	0.051	0.339	*7.044	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائياً على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(19)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الحوافز، والإجراءات، واللامركزية، والتشريعات) لها تاثير في حجم الاستثمار بوصفه بُعداً من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.393، 3.138، 2.171، 7.044) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

وأشارت النتائج إلى أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (التدريب، وتكنولوجيا المعلومات) ليس له تأثير في حجم الاستثمار بوصفه بُعداً من أبعاد جذب الاستثمار

الأجنبي؛ حيث بلغت قيم(t) المحسوبة (0.907، 1.160) على التوالي ، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) للتطوير الإداري بأبعاده(الحوافز، والإجراءات، واللامركزية، والتشريعات) في حجم الاستثمار بوصفه بُعداً من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغيرات(التدريب، وتكنولوجيا المعلومات) في حجم الاستثمار بوصفه بُعداً من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بحجم الاستثمار من خلال أبعاد التطوير الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
التشريعات	0.300	*8.61	0.000
الإجراءات	0.331	*4.24	0.000
الحوافز	0.344	*3.21	0.001
اللامركزية	0.349	*2.92	0.004

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرا (التدريب، وتكنولوجيا المعلومات)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التطوير الإداري بأبعاده (التدريب، والحوافز، وتكنولوجيا المعلومات، والإجراءات، واللامركزية، والتشريعات) في حجم الاستثمار بوصفه بُعداً من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي، كما يتضح من الجدول رقم (20)، والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير التشريعات قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (30%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الإجراءات حيث فسر مع متغير التشريعات (33.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الحوافز حيث فسر مع المتغيرات السابقة (34.4%) من التباين في

المتغير التابع، دخل أخيراً متغير اللامركزية وتفويض السلطة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (34.9%) من التباين في حجم الاستثمار بوصفه بُعد من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرا(التدريب، وتكنولوجيا المعلومات) على اعتبار أنها من المتغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع وتفسير، ذلك هو ان حجم الاستثمارت يزداد كلما اتجهت الجهات ذات العلاقة بالاستثمار الاجنبي نحو اللامركزية وكلما كانت التشريعات واضحة وغير معقدة وكذلك عند تحفيز العنصر البشري لجعله يبدع في مجال عمله.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$.05) للتطوير الإداري بأبعاده(التدريب، الحوافز، وتكنولوجيا المعلومات، الإجراءات، اللامركزية، التشريعات) على مجالات الاستثمار بوصفها بُعد من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التطوير الإداري على مجالات الاستثمار بوصفها بُعداً من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي

التطوير الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	9
التدريب	0.037	0.041	0.039	**0.914	0.361
الحوافز	0.071	0.053	0.066	**1.340	0.181
تكنولوجيا المعلومات	0.026	0.061	0.023	**0.422	0.673
الإجراءات	0.099	0.062	0.085	**1.610	0.108
اللامركزية وتفويض السلطة	0.222	0.054	0.207	*4.112	0.000
التشريعات	0.199	0.062	0.172	*3.205	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq$0.05)

** غير دالة إحصائياً على مستوى($\alpha \leq$0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(21)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(اللامركزية، والتشريعات) لها تأثير في مجالات الاستثمار بوصفها بُعداً من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي؛ حيث بلغت

قيم(t) المحسوبة(4.112، 3.205) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

وأشارت النتائج الى أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بـــ(الحوافز، والإجراءات، والتدريب، وتكنولوجيا المعلومات) ليس له تأثير في مجالات الاستثمار بوصفها بُعداً من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي؛ حيث بلغت قيم(t) المحسوبة (0.914، 1.340، 0.422، 1.610) على التوالي، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) للتطوير الإداري بأبعاده(اللامركزية، والتشريعات) في مجالات الاستثمار بوصفها بُعداً من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغيرات (الحوافز، والإجراءات، والتدريب، وتكنولوجيا المعلومات) في مجالات الاستثمار بوصفها بُعداً من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بمجالات الاستثمار من خلال أبعاد التطوير الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
اللامركزية	0.145	*5.23	0.000
التشريعات	0.185	*4.84	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (الحوافز، والإجراءات، والتدريب، وتكنولوجيا المعلومات)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر التطوير الإداري بأبعاده (التدريب ، والحوافز، وتكنولوجيا المعلومات، والإجراءات، واللامركزية، والتشريعات) في مجالات الاستثمار بوصفها بُعداً من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي، كما يتضح من الجدول رقم (22) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير اللامركزية قد احتل

المرتبة الأولى ،وفسّر ما مقداره (14.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التشريعات؛ حيث فسّر مع متغير اللامركزية (18.5%) من التباين في المتغير التابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (الحوافز، والإجراءات، والتدريب، وتكنولوجيا المعلومات) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً، وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع وتفسير ذلك ان اكثر ما يهم المستثمر الاجنبي عند تحديده للمجال الذي سوف يستثمر فيه كونه مادي او مالي هو اللامركزية لتسيهل اجراءات التسجيل وكذلك التشريعات وضوحها وعدم تعقيدها.

الفرضية الفرعية الثالثة :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتطوير الإداري بأبعاده (التدريب، والحوافز، وتكنولوجيا المعلومات، والإجراءات، واللامركزية، والتشريعات) على عائد الاستثمار بوصفه بُعداً من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التطوير الإداري على عائد الاستثمار بوصفه بُعداً من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي

التطوير الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التدريب	0.040	0.037	0.044	**1.084	0.279
الحوافز	0.112	0.048	0.108	*2.349	0.019
تكنولوجيا المعلومات	0.179	0.055	0.164	*3.233	0.001
الإجراءات	0.034	0.056	0.030	**0.602	0.547
اللامركزية	0.247	0.049	0.239	*5.045	0.000
التشريعات	0.172	0.056	0.155	*3.068	0.002

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائياً على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(23)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بـــ(الحوافز، وتكنولوجيا المعلومات، واللامركزية، والتشريعات) لها تأثير في عائد الاستثمار بوصفه بُعداً من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي؛ حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.349، 3.233، 5.045، 3.068) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \le 0.05$).

وأشارت النتائج الى أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بـــ(التدريب، والإجراءات) ليس لها تأثير في عائد الاستثمار بوصفه بُعداً من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي؛ حيث بلغت قيم(t) المحسوبة (1.084، 0.602) على التوالي، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \le 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \le 0.05$) للتطوير الإداري بأبعاده(الحوافز، وتكنولوجيا المعلومات، واللامركزية، والتشريعات) في عائد الاستثمار بوصفه بُعداً من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغيري (التدريب، والإجراءات) في عائد الاستثمار بوصفه بُعداً من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بعائد الاستثمار من خلال أبعاد التطوير الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
اللامركزية وتفويض السلطة	0.198	*5.52	0.000
تكنولوجيا المعلومات	0.255	*4.67	0.000
التشريعات	0.272	*3.56	0.001
الحوافز	0.280	*2.97	0.006

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \le 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرا (التدريب، والإجراءات)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر التطوير الإداري بأبعاده (التدريب، والحوافز، وتكنولوجيا المعلومات، والإجراءات، واللامركزية، والتشريعات) في عائد الاستثمار بوصفه بُعداً من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي، كما يتضح من الجدول رقم (24) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير اللامركزية وتفويض السلطة قد احتل المرتبة الأولى ،وفسّر ما مقداره (19.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تكنولوجيا المعلومات ؛ حيث فسّر مع متغير اللامركزية وتفويض السلطة (25.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التشريعات؛ حيث فسّر مع المتغيرات السابقة (27.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الحوافز؛ حيث فسّر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (28%) من التباين في عائد الاستثمار بوصفه بُعداً من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرا (التدريب، والإجراءات) على اعتبار أنها من المتغيرات غير المهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع وتفسير ذلك ان اكثر ما يهم المستثمر الاجنبي هو تحقيق عائد مادي وعدم اهتمامه بتدريب الموظفين والاجراءات الادارية التي يتبعها الطرف الثاني .

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$)لتصورات العاملين نحو التطوير الإداري بأبعاده مجتمعة تعزى للمتغيرات الشخصية(النوع الاجتماعي، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل التعليمي، والخبرة الوظيفية).

الجدول رقم (25)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو التطوير الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 546)	3.73 87.07	1.24 0.16	*7.80	0.000
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 546)	1.64 89.02	0.55 0.16	*3.34	0.019
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 546)	1.53 89.27	0.51 0.16	*3.12	0.026
الخبرة الوظيفية	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 546)	3.087 87.715	1.03 0.16	*6.41	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروق في تـصّورات المبحوثين نحو التطوير الإداري تبعاً "النوع الاجتماعي":

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (26) إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصّورات المبحوثين نحو التطوير الإداري تبعاً للنوع الاجتماعي؛ وذلك بسبب انخفاض قيم (t) المحسوبة،وبلغت قيمة (t=0.183) ومستوى الدلالة (α =0.856) وهذه النتيجةغير معنوية عند مستوى دلالة (0.05= α)، ما يقتضي قبول الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصّورات المبحوثين نحو التطوير الإداري تبعاً للنوع الاجتماعي.

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصّورات المبحوثين نحو التطوير الإداري تبعاً النوع الاجتماعي.

المتغير	النوع الاجتماعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	ذكر أنثى	4.20 4.13	0.39 0.42	*0.183	0.856

غير دالة إحصائياً على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو التطوير الإداري تبعاً لمتغير العمر

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (25) أن هنالك فروقاً ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين نحو التطوير الإداري تعزى لمتغير العمر، بدليل ارتفاع قيمة(F) المحسوبة؛ حيث بلغت(F=7.80) ومستوى الدلالة(0.000= α)، ما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية؛ حيث يبين الجدول(27) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(أقل من 25سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(46 – 55 سنة فأكثر)؛ حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(25سنة فأقل) (4.10)، أما متوسط الفئة الرابعة(46 - 55سنة فأكثر)؛ فقد بلغ(4.34) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(46 - 55سنة فأكثر). وهذا يدلل على أنه كلما تقدم الإنسان في العمر أصبح أكثر دراية بفوائد التطوير الإداري، فأصحاب الأعمار المتقدمة كانوا أكثر تصوراً لفوائد التطوير الإداري في الجهات ذات الصلة بالاستثمار.

الجدول رقم (27)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو التطوير الإداري تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	25 سنة فأقل	26-35 سنة	36-45 سنة	46 - 55سنة فأكثر
25 سنة فأقل	4.10	-	-	-	*0.24
26-35 سنة	4.17	-	-	-	-
36-45 سنة	4.18	-	-	-	-
46 - 55سنة فأكثر	4.34	-	-	-	-

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو التطوير الإداري تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (25) الى أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين نحو التطوير الإداري تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة؛حيث بلغت (F=3.34) ومستوى الدلالة(0.019= α)، ما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير .

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية؛ حيث يبين الجدول(28) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي (مدير عام) ومتوسط الفئة الرابعة(موظف)، حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(مدير عام) (4.22)، أما متوسط الفئة الرابعة(موظف)، فقد بلغ(4.07) ولصالح المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي (مدير عام). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي (مدير عام) ومتوسط الفئة الثالثة(رئيس قسم)؛ حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(مدير عام) (4.22)، أما متوسط الفئة الثالثة(رئيس قسم)، فقد بلغ(4.08) ولصالح المبحوثين ذوي المسمى الوظيفي (مدير عام). وهذا يدلل على أن العاملين من فئة مدير عام أكثر دراية بفوائد التطوير الإداري، حيث إنه من خلال التطوير الإداري يستطيع المديرون تقديم فهماً أعمق للأساليب الفاعلة في التعامل مع القضايا الخاصة بآليات جذب الاستثمار الأجنبي.

الجدول رقم (28)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو التطوير الإداري تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

فئات المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير عام	نائب / مساعد مدير عام	رئيس قسم	موظف
مدير عام	4.22	-	-	-	-
نائب / مساعد مدير عام	4.19	-	-	-	-
رئيس قسم	4.08	0.14*	-	-	-
موظف	4.07	0.15*	-	-	-

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$)

رابعاً: الفروق في تصورات المبحوثين نحو التطوير الإداري تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (25) الى أن هنالك فروقاً ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين نحو التطوير الإداري تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة؛حيث بلغت (F=3.12)ومستوى دلالة ($\alpha = 0.026$)، ما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير . ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية ؛ حيث يبين الجدول(29) أن هنالك مصادر فروق بين

متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (دكتوراه) ومتوسط الفئة الأولى(دبلوم متوسط فأقل) ؛ حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(4.32)، أما متوسط الفئة الأولى (دبلوم متوسط فأقل) ؛ فقد بلغ(4.08) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دكتوراه. وتدلل النتائج أعلاه أنه كلما ارتفع المؤهل التعليمي للمبحوثين كانت تصوراتهم أعلى نحو التطوير الإداري ، وعليه فإنه يجب الاهتمام بالمؤهلات التعليمية في الدوائر الحكومية لذلك لما له من أثر إيجابي، في التطوير الإداري.

الجدول رقم (29)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو التطوير الإداري حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	دبلوم متوسط فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
دبلوم متوسط فأقل	4.08	-	-	-	*0.24
بكالوريوس	4.17	-	-	-	-
ماجستير	4.20	-	-	-	-
دكتوراه	4.32	-	-	-	-

*ذات دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$)

خامساً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو التطوير الإداري تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية:

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (25) أن هنالك فروقاً ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين نحو التطوير الإداري تعزى لمتغير الخبرة، بدليل ارتفاع قيمة(F) المحسوبة؛ حيث بلغت(F=6.41) ومستوى الدلالة(α =0.000)، ما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(30) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل)؛ حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16 سنة فأكثر) (4.10)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) ، فقد بلغ(4.27) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات

المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) ؛ حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16 سنة فأكثر) (4.10)، أما متوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) ؛ فقد بلغ(4.11) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر). وتشير النتائج الى أنه كلما زادت خبرة الشخص العملية زادت تصوراته لأهمية التطوير الإداري، وهذا يعني أن على الجهات ذات الصلة بالاستثمار الاستفادة من أصحاب الخبرات الطويلة في العمل الاستثماري.

الجدول رقم (30)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو التطوير الإداري حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	4.10	-	-	-	*0.17
6-10 سنوات	4.11	-	-	-	*0.16
11-15 سنة	4.22	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	4.27	-	-	-	-

* ذات دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .05$) لتصورات العاملين نحو جذب الاستثمار الأجنبي تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع الإجتماعي، والعمر، والمستوى الوظيفي، والمؤهل التعليمي، والخبرة الوظيفية).

الجدول رقم (31)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو جذب الاستثمار الأجنبي تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 546)	2.39 100.75	0.80 0.19	*4.31	0.005
المستوى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 546)	8.80 94.34	2.93 0.17	*16.97	0.000
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 546)	2.60 100.53	0.89 0.18	*4.70	0.003
الخبرة الوظيفية	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 546)	1.97 101.16	0.66 0.19	*3.55	0.014

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروق في تصّورات المبحوثين نحو جذب الاستثمار الأجنبي تبعاً "للنوع الاجتماعي": تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (32) إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصّورات المبحوثين نحو جذب الاستثمارالأجنبي تبعاً لـ لنوع الاجتماعي، وذلك بسبب انخفاض قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t=0.269) ومستوى الدلالة (α =0.788)، وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة(α =0.05)ما يقتضي قبول الفر ضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصّورات المبحوثين نحوذب الاستثمار الأجنبي تبعاً لـ لنوع الاجتماعي.

الجدول رقم (32)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصّورات المبحوثين نحو جذب الاستثمار الأجنبي تبعاً للنوع الاجتماعي.

المتغير	النوع الاجتماعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	ذكر	4.13	0.41	0.269	0.788
	أنثى	4.12	0.45		

غير دالة إحصائياً على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو جذب الاستثمار الأجنبيتبعاً لمتغير العمر

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (31) الى أن هنالك فروقاً ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين نحو جذب الاستثمار الأجنبي تعزى لمتغير العمر، بدليل ارتفاع قيمة(F) المحسوبة، حيث بلغت(F=4.31) ومستوى الدلالة(α=0.005)، ما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير . ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية؛ حيث يبين الجدول(33) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (أقل من 25سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(46-55سنة فأكثر)؛ حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(25سنة فأقل) (4.06)، أما متوسط الفئة الرابعة(46-55سنة فأكثر)،فقد بلغ (4.23) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (46-55سنة فأكثر) لما لديهم من خبرة في مجال الاستثمار.

الجدول رقم (33)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو جذب الاستثمار الأجنبي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	25 سنة فأقل	26-35 سنة	36-45 سنة	46 - 55سنة فأكثر
25 سنة فأقل	4.06	-	-	-	*0.17
26-35 سنة	4.11	-	-	-	-
36-45 سنة	4.16	-	-	-	-
46 - 55سنة فأكثر	4.23	-	-	-	-

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروقاتفي تصورات المبحوثين نحو جذب الاستثمار الأجنبي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (31) الى أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين نحو جذب الاستثمار الأجنبي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة؛حيث بلغت (F=16.97) ومستوى الدلالة(α =0.000)، ما يقتضي رفض الفرضيةالعدمية فيما يتعلق بهذا المتغير .

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيف ه للمقارنات البعدية؛ حيث يبين الجدول(34) أن هنالـــك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عام) ومتوسط الفئة الرابعة(موظف)، حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(مدير عـــام) (4.64)، أما متوسط الفئة الرابعة(موظف)، فقد بلغ(4.07) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عام). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحـــوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عام) ومتوسط الفئة الثالثة(رئيس قسم)، حيـــث بلـــغ متوسط الفئة الأولى(مدير عام) (4.64)، أما متوسط الفئة الثالثة(رئيس قسم) فقـــد بلغ(4.13) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عـــام).وأن هنالـــك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عام) ومتوسط الفئة الثانية(نائب /مساعد مدير عام)؛ حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(مدير عام) (4.64)، أما متوسط الفئة الثانية(نائب /مساعد مدير عام)،فقد بلـــغ (4.22) ولصالح المبحوثين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عام).

الجدول رقم (34)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو جذب الاستثمار الأجنبي تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

فئات المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير عام	نائب / مساعد مدير عام	رئيس قسم	موظف
مدير عام	4.64	-	-	-	-
نائب / مساعد مدير عام	4.22	*0.42	-	-	-
رئيس قسم	4.13	*0.51	-	-	-
موظف	4.07	*0.57	-	-	-

* ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروق في تصورات المبحوثين نحو جذب الاستثمار الأجنبي تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (31) الى أن هنالك فروقاً ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين نحو جذب الاستثمار الأجنبي تعزى لمتغير المؤهـــل التعليمي بدليل ارتفاع قيمة (F) المحـــسوبة؛حيـــث بلغـــت (F=4.70) ومـــستوى دلالة($\alpha = 0.003$)، ما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغيـــر .

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيف ه للمقارنات البعدية ؛ حيث يبين الجدول(35) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (دكتوراه) ومتوسط الفئة الأولى (دبلوم متوسط فأقل)؛ حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دكتوراه)(4.38)أما متوسط الفئة الأولى (دبلوم متوسط فأقل)، فقد بلغ(4.05) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دكتوراه، وهذا يدل على انه كلما ارتفع مستوى المؤهل التعليمي كان لدى الفرد العامل تصور افضل عن الاستثمار الاجنبي.

الجدول رقم (35)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو جذب الاستثمار الأجنبي حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	دبلوم متوسط فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
دبلوم متوسط فأقل	4.05	-	-	-	*0.33
بكالوريوس	4.11	-	-	-	-
ماجستير	4.13	-	-	-	-
دكتوراه	4.38	-	-	-	-

*ذات دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$)

خامساً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو جذب الاستثمار الأجنبي تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية:

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم(31) الى أن هنالك فروقاً ذات دلاله إحصائية لتصورات المبحوثين نحو جذب الاستثمار الأجنبي تعزى لمتغير الخبرة، بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة؛ حيث بلغت($F=3.55$) ومستوى الدلالة($\alpha=0.014$)، ما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية ؛ حيث يبين الجدول(36) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(5 سنوات فأقل)؛ حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16 سنة فأكثر) (4.18)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) ، فقد بلغ(4.03) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر).

الجدول رقم (36)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو جذب الاستثمار الأجنبي حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	4.03	-	-	-	*0.15
6-10 سنوات	4.12	-	-	-	-
11-15 سنة	4.16	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	4.18	-	-	-	-

* ذات دلالة احصائية ($\alpha \leq 0.05$)

4. 3 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج على أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التطوير الإداري ذات مستوى مرتفع، وأن بُعد تكنولوجيا المعلومات احتل المرتبة الأولى، يليه بُعد الحوافز، ثم بُعد التشريعات، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد الإجراءات، في حين جاء في المرتبة الخامسة بُعد اللامركزية، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التدريب. وتُفسّر هذه النتيجة على أن تصورات المبحوثين تركزت على أن جهود التطوير الإداري تسهم في إيجاد التوافق بين الواجبات التي يقوم بها الموظف، وبين الحقوق التي يحصل عليها، وتحفيز المبدعين وتشجيعهم للحفاظ على الأداء المتميز وتطويره، وفي إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المادية، وفي إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المعنوية. وساهمت في جعل نظام الحوافز يتصف بالعدالة، كما تُفسّر هذه النتيجة أن جهود التطوير الإداري ساهمت في تقليل الروتين وزيادة نسبة المرونة في العمل. وجعلت تقييم العمل وتوزيع المهام تتم بطريقة منطقية. وأوجدت برامج فعالة لتبسيط إجراءات العمل، وساهمت في تحديث الإجراءات وتطويرها بشكل مستمر. وأن هنالك توجهاً نحو المزيد من تطبيق اللامركزية الإدارية. إنّ جهود التطوير الإداري ساهمت في توظيف نظم المعلومات لرسم السياسات، وتحسين مستوى الأداء. وتوفير الإمكانيات الفنية لإيجاد نظام معلومات فعال. والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت دراسة (الخياط، 2009) التي توصلت إلى أن للتطوير

الإداري دوراً فعالاً في بناء وتنمية القدرات الابداعية، والتقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة (القريوتي والعنزي، 2004) التي توصلت إلى أن التدريب بوصفه مظهراً رئيساً لجهود التطوير الإداري. والتقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة (السحيمي، 2010) التي توصلت إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد فاعلية التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة المدينة المنورة ذات مستوى مرتفع.

2. دلت النتائج على أن تصورات العاملين في الجهات المبحوثة نحو أهمية ودور الاستثمار الأجنبي في عملية التنمية الشاملة والإصلاحات الاقتصادية ذات مستوى مرتفع، وأن بُعد حجم الاستثمار احتل المرتبة الأولى، يليه بُعد عائد الاستثمار، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد مجالات الاستثمار.

وتفسّر هذه النتيجة أهمية تخفيض التكلفة بالنسبة للمضاعفات المحلية عن طريق توفير بعض عناصر الإنتاج التي كانت غير متوفرة، وأن المستثمر الأجنبي بما لديه من خبرات إعلانية وتسويقية وقنوات اتصال مسبقة بالأسواق العالمية تؤدي إلى توسيع نطاق السوق المحلي وفتح أسواق عالمية جديدة أمام المنتجات المحلية، وقيام العديد من الصناعات المساعدة التي تمد المشروع الأجنبي باحتياجاته، أو الصيانة والإصلاح التي يحتاجها المشروع الأجنبي، وتحقيق وفورات اقتصادية للعمال تتمثل في ارتفاع أجورهم الحقيقية وزيادة قدراتهم الإنتاجية، وهذا يكون بتدريب القوى العاملة على الأساليب الفنية المتطورة ووسائل رفع الكفاءة الإنتاجية. كما تفسّر هذه النتيجة على أن الاستثمارات الأجنبية تحقق وفورات اقتصادية للمستهلك، تتمثل في توافر العديد من السلع الاستهلاكية الجديدة الصنع، بأسعار أقل نسبيا، وهذا ما يزيد من رفاهيته الاقتصادية، وارتقاء أذواق المستهلكين، وتطوير أنماطهم الاستهلاكية، ولعل المحيط الاقتصادي الملائم لجلب الاستثمارات الأجنبية هو الاقتصاد المتفتح على العالم الخارجي؛ حيث يكون هذا الانفتاح مصحوباً ببعض الإجراءات التي تسهل من مهمة المستثمر، وتضمن له أرباحاً معتبرة، وذلك من خلال إحداث هياكل اقتصادية قادرة على استيعاب رؤوس أموال المستثمرين الأجانب، والعمل وفق مبادئ اقتصاد السوق المنتج للثروات والسلع والخدمات، وكذلك من خلال تسهيل الإجراءات القانونية وجعلها تتماشى والتحرر الاقتصادي وحرية

المبادرة. والتقت مع نتائج دراسة(قدومي، 2006)، ودراسة (السعدي، 2004)، ونتائج دراسة (Almubarak, 2009)، ودراسة جياو(2008، Jiao)، ونتائج دراسة (Andrew et.al, 2003) التي أشارت نتائجها إلى أن العوامل الرئيسية التي تساعد على تدفق الاستثمارات الأجنبية هي معدلات الضرائب، والبنية التحتية، والاستقرار السياسي، والتقت أيضاً مع نتائج دراسة هوهوتس(Hohots, 2001) التي أشارت نتائجها إلى أهمية الأنظمة الضريبية في جذب الاستثمارات الأجنبية.

3. دلت النتائج على أن أبعاد التطوير الإداري تفسّر ما مقداره (45.9%) من التباين في (جذب الاستثمار الأجنبي)، وأن أبعاد التطوير الإداري تفسر(35.2%) من التباين في (حجم الاستثمار)، وأن أبعاد التطوير الإداري تُفسر (19%) من التباين في (مجالات الاستثمار)، وأخيراً فسرت أبعاد التطوير الإداري (28.2%) من التباين في (عائد الاستثمار). ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة؛ حيث تُفسّر على أن المنظمات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات؛ لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح وجذب الاستثمار الأجنبي. ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية؛ لاتخاذ القرارات المناسبة من دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية، وفي حالة القرارات الحاسمة؛ بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية. وتُفسّر هذه النتيجة أيضاً على أن تعزيز جهود التطوير التنظيمي يساعد في جذب الاستثمار الأجنبي ؛ حيث إن توافر هذه الأبعاد يسهم في تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً، كما تُفسّر هذه النتيجة أيضاً على أن العاملين يحتاجون إلى خلق إجماع حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فإن هذا يساعد على جذب الاستثمار الأجنبي.

4. دلت النتائج على أن متغيرات (الحوافز، والإجراءات، واللامركزية ، والتشريعات) لها تأثير في جذب الاستثمار الأجنبي من وجهة نظر العاملين في الجهات المبحوثة، وأن متغير التشريعات قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره

(35.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير اللامركزية؛ حيث فسر مع متغير التشريعات (42.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الحوافز حيث فسر مع المتغيرات السابقة (44.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الإجراءات؛ حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (45.8%) من التباين في جذب الاستثمار الأجنبي كمتغير تابع وتفسير ذلك انه كلما كانت التشريعات متجددة وغير معقدة ساعدت في جذب الاستثمار الاجنبي، واتباع اللامركزية ونظام حوافز عادل يساعد في جذب الاستثمار الاجنبي.

5. دلت النتائج على أن متغيرات (الحوافز، والإجراءات، واللامركزية، والتشريعات) لها تأثير في حجم الاستثمار بوصفه بُعداً من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي، وأن متغير التشريعات قد احتل المرتبة الأولى وفسّر ما مقداره (30%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الإجراءات؛ حيث فسر مع متغير التشريعات (33.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الحوافز ؛ حيث فسر مع المتغيرات السابقة (34.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير اللامركزية؛ حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (34.9%) من التباين في حجم الاستثمار بوصفه بُعداً من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي، وتفسير ذلك ان التشرعات كلما كانت بسيطة وغير معقدة وواضحة بالنسبة للمستثمر شجعته على زيادة حجم استثماراته .

6. دلت النتائج على أن متغيرات(اللامركزية، والتشريعات) لها تأثير في مجالات الاستثمار بوصفها بُعد من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي، وأن متغير اللامركزية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (14.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التشريعات ؛ حيث فسر مع متغير اللامركزية (18.5%) من التباين في المتغير التابع، وتفسير ذك ان اتباع اسلوب اللامركزية وتبسيط الاجراءات والابتعاد عن الروتين وسن التسريعات اللمناسبة للمستثمر تساعد في تحديد مجالات الاستثمار.

7. دلت النتائج على أن متغيرات(الحوافز، وتكنولوجيا المعلومات، واللامركزية، والتشريعات) لها تأثير في عائد الاستثمار بوصفه بُعداً من أبعاد جذب الاستثمار

الأجنبي، وأن متغير اللامركزية قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (19.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تكنولوجيا المعلومات؛ حيث فسر مع متغير اللامركزية (25.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التشريعات؛ حيث فسر مع المتغيرات السابقة (27.2%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير الحوافز؛ حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (28%) من التباين في عائد الاستثمار بوصفه بُعد من أبعاد جذب الاستثمار الأجنبي، وتفسير ذلك ان اتباع اللامركزية ونظام حوافز عادل واساليب ادارية حديثة واستخدام التكنلو جيا وتبسيط اجراءات العمل ووضوح التشريعات يسهم في زيادة العائد من الاستثمار.

8.دلّت النتائج علىأنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو(التطوير الإداري) تعزى لمتغير المؤهل التعليمي فـي التطـوير الإداري وأن الفروق لصالح ذوي المؤهل التعليمي (دكتوراه). وأنه توجـد فـروق ذات دلالـه إحصائية لمتغير الخبرة في التطوير الإداري لصالحالعاملين ذوي سنوات الخبـرة (16 سنة فأكثر)، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في التطوير الإداري لصالح العاملين ذوي المستوى الوظيفي(مدير عام)، وأنـه توجـد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في التطوير الإداري لصالح المبحوثين ذوي الأعمار(46 - 55سنة فأكثر)، ويرجع السبب في ذلك إلى أن المديرين عـادةً مـا يكونون من أصحاب الخبرة الطويلة والمؤهلات الـ تعليمية العالية؛ حيث إنهـم أكثـر إدراكاً لتفاصيل العمل ولمنافع التطوير الإداري الذي يمنحهم الاطمئنان والاستقرار في العمل، وما يفسر تلك النتيجة أن خبرات العاملين الطويلة تولد لـديهم معـارف بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل ، وأنه كلما زاد المؤهل التعليمي للفرد زادت قدراته على تقييم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي ، ويكون على درجة عالية من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل ، وكلما زادت الخبرة الوظيفية الفرد اصبح اكثر دراية بأسـاليب التطوير الاداري واهميته.

9.دلّت النتائج على أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو (جذب الاستثمار الأجنبي) تعزى لمتغير المؤهل التعليمي في جذب الاستثمار الأجنبي وأن الفروق لصالح ذوي المؤهل التعليمي (دكتوراه). وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في جذب الاستثمار الأجنبي لصالح العاملين ذوي سنوات الخبرة (16سنة فأكثر)، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي في جذب الاستثمار الأجنبي لصالح العاملين ذوي المستوى الوظيفي (مدير عام)، وأنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في جذب الاستثمار الأجنبي لصالح المبحوثين ذوي الأعمار (46 - 55سنة فأكثر)، ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإلماماً، ويكون أكثر عطاءً. إن الفرد الحاصل على المؤهل التعليمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعيا بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً كان فهم الفرد للعمل عالياً ، وبالتالي يكون إنجازه عالياً. أما فيما يتعلق بالخبرة العملية ، فكلما زادت خبرة الفرد أصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد . ويفسر ذلك من خلال المقدرة المكتسبة من خلال الخبرة الطويلة التي تمكن المدير من التصرف بشكل ملائم وصحيح حسب الموقف، وهذا أمر منطقي، فكلما زادت الخبرة الوظيفية للمديرين زادت قدرتهم على التعامل مع المستثمر ، حيث يصبح المديرون من خلال الممارسة أعمق فهماً للنمط القيادي المتبع للأساليب الفاعلة في التعامل مع المستثمر الأجنبي.

4. 4 التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم اليها فأن الدراسة توصي بما يلي :

1. وضع إستراتيجيات شاملة، بناءً على الممارسات المثلى لأبعاد التطوير الاداري ، من خلال توفير المناخ الملائم الذي يحفز، ويستثير سلوكيات العاملين، ودعم فرق العمل الجماعي، والاهتمام بمصلحة العاملين وإشعارهم بان المؤسسة ملك لهم، بما ينعكس بصورة إيجابية على تصرفاتهم.
2. تبسيط الإجراءات، وتفسير اللوائح والأنظمة والتعليمات وتحديثها باستمرار بما يتناسب مع المتطلبات الأساسية لانجاز العمل، بالإضافة إلى العمل على إيجاد

وصف وظيفي شامل ودقيق للمهام والمسؤوليات المناطة بالعاملين.

3. ضرورة توفير مناخ يشجع تعزيز فاعلية التطوير الإداري وأهمية الدور الذي يؤديه في جذب الاستثمار الأجنبي وفي هذا الصدد تقترح الدراسة:

أ. تشجيع التوجه نحو التغيير ، وكل ما من شأنه البحث عن وسائل وأساليب عمل جديدة تتواكب مع التطورات التكنولوجية.

ب. توفير مناخ استثماري ملائم لتشجيع المستثمرين المحليين، وجلب واستقطاب المستثمرين الأجانب.

4. ولما كانت هذه الدراسة لم تغطِ جميع أبعاد التطوير الاداري، وأبعاد الاستثمار الاجنبي؛ فقد أبقت المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة ، مثل (التخطيط الاستراتيجي، والهندرة، وتكنولوجيا المعلومات، والقيادة التحويلية، والجودة الشاملة) فيما يخص التطوير الاداري ومتغيرات مثل (ثقافة الاستثمار الاجنبي، واساليب الأستثمار الاجنبي)، فيما يخص متغير الاستثمار الاجنبي.

المراجع

أ- المراجع باللغة العربية

أبو بكر، مصطفى محمود (2005). "**الادارة العامة**"،ط/1 ،الدار الجامعية، إلاسكندرية، مصر.

أبو رشيد، هائل (2008)، "**أثر عولمة التقارير المالية في تشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية" (دراسة ميدانية على بيئة الأعمال السورية)**. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة حلب ،كلية الاقتصاد،قسم المحاسبة.

أبو قحف، عبد السلام (1991)، " **اقتصاديات الاستثمار الدولي**"،ط/2 الاسكندرية، المكتب العربي الحديث.

أبو قحف، عبد السلام (2003). "**السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الاجنبية**"، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.

أبو قحف، عبد السلام (1992)."**اقتصاديات الاستثمار الأجنبي**"، المكتب العربي الحديث.

آغا، عماد فايز أمين، (2002)، "**الاستثمار الاجنبي في الاردن مجاله ومحدداته خلال الفترة (1970-1999)**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الاردنية.

أفندي،عطية حسين (2003)."**تمكين العاملين**": مدخل للتحسين والتطوير المستمر، ،القاهرة المنظمة العربية للتنمية الادارية.

افيريت، دجن (1995)."**التنمية الاقتصادية**"، ترجمة جورج خولي،مركز الكتب الاردني.

آل زاهر، علي ناصر شتوي ، (2000)"**سياسات التطوير الإ داري بالمملكة العربية السعودية**"ثة تحليلية من خلال المداخل الرئيسية للتنمية الإدارية، السعودية، مركز النشر العلمي جامعة الملك عبدالعزيز.

الامم المتحدةاللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا ، (2003)، " **سياسات جذب الاستثمار الأ جنبي المباشر والبيني في منطقة الاسكو تحسين مناخ الاستثمار الأجنبي المباشر وتعبئة المدخرات المحلية مع دراسات حالات الاردن والبحرين واليمن".**

أيوب، ناديا حبيب، (2004)، "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية"، **الإدارة العامة، المجلد 44،العدد1، الرياض، معهد الادارة العامة ص 68.**

البرادعي، ليلى مصطفى، (2001)، " تقليص الحجم كمدخل من مداخل الاصلاح الاداري في الادارة العامة :الدروس المستفادة من تجارب عدة دول"،**مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،جامعة القاهرة ،العدد الثامن، ص115 .**

البطريق، يونس احمد، (1998)، "**السياسات الدولية في المالية العامة**"، الإسكندرية، الدار الجامعية.

بن حبتور، عبد العزيز صالح، (2000)، **الادارة العامةالمقارنة**، ط/1، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع عمان الاردن.

التويجري، محمد بن ابراهيم، (2005)،"**التطوير الاداري في الوطن العربي**"، ندوة الإصلاح الإداري من منظور استراتيجي ودولي، ، دبي،معهد التنمية الادارية.

جبر، وسيم محمد هاشم، (2007)، "**دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على عملية اجتذاب الأستثمار الأجنبي المباشر**" (دراسة مقارنة حالة الأردن ومصر واليمن)، اطروحة دكتوراه غيرمنشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات المالية والادارية العليا.

حرب، ابراهيم (2000)، "**الاستثمار في الأردن فرص وآفاق**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

الحسيان، محمد هزاع، (2005) ، " **التطوير الإداري في مؤسسات التعليم العام في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في دولة الكويت**"، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الادارة واصول التربوية.

الحسيني،عرفان تقي، (1999)، "**التمويل الدولي**"، عمان- مجدلاوي للنشر، عمان.

حمود،محمد عبد الله، (2007)، "**مبادىء القانون الاداري** "، ط/1،جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.

الحميري، عبد الله حميد نصر الله، (2008)، "**الاستثمار الأجنبي :الحوافز والحماية القانونية:،دراسة مقارنة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، كلية الدراسات العليا.

خاطر، احمد مصطفى محمد، (2003)، " **الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية"(الاسس النظرية والممارسة العامة)**، المكتب الجامعي الحديث.

الخلف، عبد الله موسى، (1997)، " ثالوث التميز،وتحسين الجودة، وتخفيض التكلفة، وزيادة الانتاجية"، **مجلة الادارة العامة، الرياض، المجلد 5، العدد الاول**، ص71.

خياط، حنان، (2009)،"**دور إدارة التطوير الإداري في بناء القدرات الابداعية، (دراسة ميدانيةعلى شطر الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، المملكة العربية السعودية.

دسوقي، كمال (2001)، "**سيكولوجية الإدارة العامة**"، ط/2، ص201، مصر.

رضا، هاشم حمدي، (2010)، " **تنمية وبناء نظم الموارد البشرية** "، ط/1، دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الرفاعي، حسين نمر شامخ، (2006)، "**أثر القروض والمساعدات الاجنبيـــة علـــى النمو الاقتصادي،دراسة حالة الاردن للفتـــرة مـــن 1976-2005**، رســـالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم الاقتصاد.

زريقات، نضال عدنان، (2006)،"**اثر مخاطر الدولة في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة/ حالة الاردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

الزعبي، عبد الله، (2006)، "**مدخل إستراتيجي للتطوير الإداري**"، ندوة التطوير كأداة لتحقيق التنمية الإدارية، (وحدات الاستشارة الداخلية)، مسقط معهد الادارة العامة.

الزمعان، خليف محمد عواد، (2010)، "**دور جائزة الملك عبدالله للتميز في تحفيز التطوير الإداري**"، :دراسة تطبيقية في منظمات القطاع العام والخاص في الاردن: رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة مؤتة، ، عمادة الدراسات العليا، كلية ادارة الأعمال، قسم الادارة العامة.

ساعاتي، أمين (2000)." **أعادة اختراع الحكومة: الثورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين**"، دار الفكر العربي، القاهرة.

السحيمي، محمد، (2010)،" **أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية**"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا.

السعدي، إبراهيم، (2004)، "**الاستثمارات الاجنبية في القطاعات غير النفطية وأثرها على النمو الاقتصادي في سلطنة عُمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.

السويلمين، فلاح علي، (2005)، "**التطوير الإداري في بلديات مراكز المحافظات في جنوب المملكة**"، (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم الادارة العامة.

سيد، جابر عوض؛ عبد الموجود، أبو الحسن عبد، (2004)، " **المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية**"، سلسلة كتب الادارة في الخدمة الاجتماعية الكتاب الثاني، القاهرة، مصر.

شريف، علي، (2000)، **الإدارة العامة**، ط/2، دار النهضة العربية، بيروت، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الصقور، عادل، (2005)، "**التطوير الإداري في شركة الأسمنت الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة آل البيت، المفرق.

الصيرفي ،محمد (2007)A، "**الاصلاح والتطوير الأداري كمدخل للحكومة الالكترونية**"، دار الفكر الجامعي ، القاهرة، مصر.

الصيرفي، محمد، (2007)B، "**إدارة الموارد البشرية**"، ط/بلا، دار الفكر الجامعي، القاهرة، مصر.

الصيرفي، محمد، (2007)C، "**إدارة الموارد البشرية**"، الاسكندرية، دار الفكرالجامعي، القاهرة، مصر.

الضمور، هاني حامد، (2004)،" العوامل المحفزة للاستثمار المشترك والمحددة لاختيار الشريك المحلي"،(مدخل استراتيجي لتسويق)، **مجلة دراسات، للعلوم الادارية، المجلد (31)، العدد(1).**

الضمور، صفاء يوسف، (2009)، "العوامل المؤثر على التمكين الاداري تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية"، **مجلة دراسات للعلوم الادارية، مجلد36، العدد1، ص82.**

الطهراوي، هاني علي، (2000)، "**القانون الإداري**"، ط/1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

الطهراوي، هاني علي، (2006)، "**القانون الإداري**"، ط/1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، مصر.

الظاهر، خالد خليل، (1998)، "**القانون الإداري**"، ط/1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان،الاردن.

العامري، احمد بن سالم، (2000)، "**إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي**"، دار السلطنة، مسقط، عُمان.

عبد الحفيظ، صفوت احمد، (2000)، "**دور الاستثمار الأجنبي في تطوير احكام القانون الدولي الخاص**"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس القاهرة.

عبد الله، عبد الله عبد الكريم، (2008)، "**ضمانات الاستثمار في الدول العربية**"، (دراسة قانونية مقارنة لاهم التشريعات العربية والمعاهدات الدولية مع الاشارة

الى منظمة التجارة العالمية ودورها في هذا المجال)،ط/1، دار الثقافة للنشر الاصدار الاول، عمان، الاردن.

العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2005)، "**ادارة الجودة الشاملة**، عمان، دار اليازوري.

العزيزي، عبد الله بن مطر بن سالم، (2007)،" **تقييم فعالية التطوير الاداري ومعوقاته في مراكز الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية بسلطنة عُمان**"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا.

العسافين، عيسى عيسى، 2006، تكنلوجيا المعلومات / دراسة في مفهومها وأبعادها ومشاكل نقلها الى الدول العربية، **مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد12 ، عدد2 ، ص14 ، المملكة العربية السعودية.**

عساف، صلاح الدين محمد، (2009)،" **آفاق وأبعاد التطوير الاداري في وزارة الداخلية في وزارة الداخلية السورية**"،(دراسة نظرية)، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، كلية ادارة الاعمال، قسم الادارة العامة.

غرايبة، هشام؛ وعزام، نضال (1997)،" محددات الطلب على الاستثمار الأجنبي في الاقتصاد الاردني"، **مجلة أبحاث اليرموك**، المجلد(13)، العدد(1ب)،ص 34،40 .

الفرحان، امل حمد، (2003)، "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني"، **المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية – العلوم الانسانية**، المجلد(6)، العدد(1)، ص ص 14، 15 .

القحطاني، فيصل بن معيض آل سمير، (2007)،"**إستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني**"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، سلسلة رسائل الماجستير.

قدومي، ثائر، (2006)، "العوامل المحددة لجذب الاستثمارات الاجنبية المباشرة إلى الاردن"، دراسة تحليلية للفترة من1996-2003، **مجلة البصائر، العدد (1)، المجلد (10) ، ص ص205،201.**

القريوتي، محمد قاسم؛ والعنزي، عوض خلف (2004)،"جهود التطوير الإداري في الكويت"، (دراسة تقيمية ميدانية)، **مجلة الإدارة العامة، المجلد (44)، العدد(3)، ص ص577،576.**

الكبيسي، عامر (2005)،"**إدارة المنظمات وتطوير المنظمات**"،المكتب الجامعي الحديث،الاسكندرية، مصر.

الكبيسي، عامر (2007). "**التنمية الإدارية رؤى ومفاهيم عصرية تنتظر التطبيق**"،ط/بلا، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.

الكثيري،عمر، (2003)،"**واقع التطوير الاداري في كليات التربية في سلطنة عُمان**"، من وجهة نظر القادة الاداريين ورؤساء الاقسام فيها،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك، كلية التربية.

اللوزي، موسى، (2002) A، "**التنمية الإدارية**"، ط/بلا، نشر بدعم من الجامعة الاردنية، دار وائل للنشر.

اللوزي، موسى، (2002) B،"السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن "(دراسة ميدانية)،**مجلة دراسات، العلوم الادارية**، المجلد (29)، العدد(1)، ص98.

المالكي، عبدالله، (2001)،"**تدابير تشجيع الاستثمارات الخارجية في الاردن**"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.

ماهر، احمد؛ الهجرسي، جلال؛ الدعيج، حمد؛ العجمي، راشد (2002)، "**الادارة المبادىء والمهارات** "، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.

المجذوب، طارق، (2005)، "**الإدارة العامة**"، ط/1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت.

المحتسب، بثينة محمد على، (2009)، "أثر الاستثمار الأجنبي المباشر في النمو الاقتصادي في (1990-2006) "،**مجلة دراسات، العلوم الادارية**، المجلد(36)، العدد(2)، ص321.

محمد، اميرة حسب الله، (2005)، "**محددات الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر في البيئة الاقتصادية العربية**"، (دراسة مقارنة تركيا، كوريا الجنوبية، مصر)، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.

مشهور، ثروت، (2010)،"إستراتيجيات التطوير الإداري"، عمان، الاردن، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

المصري، رفيق يونس،(2000)، "**نحو اقتصاد اسلامي**"، ط/1، بحوث في الزكاة، ، سوريا، دمشق، دار المكتبي.

المصري، زكريا (2007)،"**أسس الإدارة العامة**"، دار الكتب القانونية، المحلة الكبرى ، مصر، ص ص98،13.

مصطفى، احمد سيد، (2000)، "**المدير في عالم متغير**"، القاهرة، دار الفجر للنشر.

مصطفى، عصام الدين، (2000)، "**الجوانب القانونية للمشروعات الدولية المشتركة في الدول الأخذة في النمو**"، ط/1، مكتبة المنهل-الكويت.

مقابلة، عيسى احمد عيسى (2006). " **واقع التطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى في الفترة الواقعة بين 2001- 2004**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت كلية إدارة المال والاعمال، قسم ادارة الاعمال.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2002)، "**تجارب التنمية الإدارية والإصلاح الإداري في الوطن العربي**". المنظمة العربية القاهرة، مصر.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (2006)، "**الاستثمار في ظل العولمة** "(تطوير الإدارة العربية لجذب الاستثمارات الاجنبية)، ط/بلا.

النجار، فريد، (2000)، "**الاستثمار الدولي والتنسيق الضريبي**"، ط/بلا، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية.

نصر الله، حنا(2002)،"**الادارة العامة**"، ط1 الهنيدي للنشر،عمان.

نصيرات ، فريد، (2007) ، "الجودة الشاملة والأداء المؤسسي"، دراسة استطلاعية لاراء الاداريين في بعض مستشفيات القطاع الخاص في منطقة العاصمة عمان الاردن، **مجلة دراسات العلوم الادارية**، المجلد(34)، العدد(2)، ص 195-218.

النصيرات، عبد الله جميل، (2002)، " الانفتاح الاقتصادي وتأثيراته على التنمية في الأردن"، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية، قسم الاقتصاد.

النعيم، عبد اللطيف بن صالح، (2003)، "قياس اتجاهات قيادات منظمات القطاع الخاص السعودي نحو التطوير التنظيمي"، **مجلة الملك سعود، مجلد(15)، العدد(1)، ص 164.**

همشري، عمر احمد، (2000)، "**الادارة الحديثة للمكتبات مراكز المعلومات**"، ط/بلا،عمان، مؤسسة الرؤى العصرية.

الهنيدي، وليد بن احمد، (2000)، "**تطوير المنظمات**"، **تداخلات علم السلوك لتحسين المنظمة**، ط/2 ، الرياض.

الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر (2005)،" **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**"، ط/2، دار وائل للنشر.

ياسين، سعدغالب، (2005)، "**الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**"، الرياض، معهد الادارة العامة.

ب - المراجع الأجنبية:.

Almubarak, Neda, Abdulaziz, 2009," **Determinants Of Foreign Direct Investment In The Kingdom Of Saudi Arabi Across Countr Analysis",** thesismaster master of public policy in Geogetown public policinstitute. '

Alvin, W. And Densil, W. (2002) ," Attracting Foreign Direct Investment In Developig Countries, **The International Jourunal Of Public Sector Management,**Vol. (15)No (5), pp 361-374.

Bassanini, franco, (2000) ،"overview of Administrative Reform and Implementation In Italy" : Organization, Personnel, Procedures and Delivery of Puplic Services, **International Journal public Administration,** Vo1.(22), No(23), p229.

Boyde, John, (1996),"When,Downsizing Isnt Enough Transformation Managememt Inc" avalebil on: (www.transformation mgt/ downsiszw. Html, 2010/7/7).

buira, A. (2000) ،"**New Capitl folws and Emerging markets",** Research Presented to Conference of G-24, financial System,lynne Reienner Publishers, London.

Connor,M,Mangan, J ,and Cullen,J (2006), " management Development in Ireland: Justifying The Invest", **Journal of Management, Vol(45),pp180-195.**

Cusick, A, (2005), "Organizational Development Facilitates Effectiv Regulation Compliance", Leadership and Organization. **Develompment journal. Vol.(4),NO.(5),PP44-52.**

Der,L,Sluis- den D,Lundwig H,And Hocksema, A(2001)Palette Of Management Development, **Journal Of Management Development, Vol(20), No(2) , pp168-179.**

Eichler, Sima, (2009)," **Corruption And Foreign Direct Investment ": The Relationship Between The Host State And The State Invested And Willingness To Bribe**" Univercity .In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master Of public Policy April 8.

Gilonor, Andrew, Donell, Aodhoon, Carson, David And Cummins, Dary I, (2003), "Factors Inflaencing Foreigh Direct Investment And International Al Joint Venture", **Internal Marketing Review, Vol. (20), No(2), Northern Ireland, pp. 195-215.**

Hohets, Viktor Seuheg, (2001), "**The Role Of The Tax Sgstems Of Ukrain, Russia ,And Kazakstan In Attracting Foreign Investments**", Queens University At Kingston , Canada

James.I.G.ibson, (2005) ,Al**,Organizations: Behavior, Stractures, Processes**",7th ed, Irwin, Homewod.

Jeffrey D. And Mengzhong. Z, (2001), "Chinese Administrative Reforme In International Perspective**", International Journal Of Public Sector Management, Vol (14) ,No(3), pp 411-422.**

Jiao, Z. (2008)،"Study on the Trend of Development of China's Law on Foreign Investment" , **US-china law Review;** Jul**,**VOI.(5)lssue(7). Pp 110-115.

Kuo, C. C. & I-Jan Yeh And Kuo –wei Chang (2010) "Foreign direct investment, regional origin and productivity in China: a comparison between China and the United States and Japan ", **Winter** Vol ,(2) I Ssue (3),ppp372-394,23 .

Lucain, Hahn- Been, (1999), "**The Role Of Leadership in Adminstratiive Reform**" Intervegional Seminar On Major Administrative Reform In Developing Countries ,New York: United Nation, St/Tao/M/G2Add.

Magnus Blomstron, Arikokko, (1997) ," **HOW foreign investmentaffects host countries the world Bank Policy research working pape**r".NO.(17).washington.

Manual R. Ayosin and Ricardo Mayer,(2000)، **" foreign Investment Unctad osg**", DP,NO,(146).

Mejia, A. L. (1999) ، "**Large Capital Flows: Asurvey of the Causes. Consequences, and Policy Responses**,IMF working Paper , washing ton.

Mightye. Jog, And Ashton, W (2003)"Management Development: Tiax Or Hero"? **Journal Of Management Development.** Vol 22 Issue : pp:14-31.

Miller, R. (2008**)"Exploring the Impact of Reinventing Government on NASA'S programs**", Dissertation submitted to Nirthcentrat University.

Murphy, lorraine, (2005), "Transformational leadership": **a cascading china Reaction of Nursing Muanagement,** VOI.(13),NO (3), pp128-136.

Robbins, Stephen, (2003) , "**Organizational Behavior**". McGraw- Hill Book

Samak, N. & Helmy,Omneia. (2000),"foreign porttolio Equity investment in Egypt**:** An Anlytical overview. "**Nahda quarterly Journal faculty of Economic and political sciences**", Cairo university, Vol(3), Cairo.

Schular, R.S(1995),"**Managing Human Resources**","McGraw- Hill Book Co.

Sekaran, Uma, (2003) , **''Research Methods For Business-A Skill Building Approach** ",4th ed , Johan Wiley and Sons, Inc: New York.

Sergio ALssan drini and Laura Resnini, (1999). "**The determinants of FDI,: Acomparative analysis of EU FDI flows into the CEECS, and the Mediterranean countries**", ERF Sixth Annual conference, Economic research for the Arab counties, Iran and Turkey, Cairo.

United Nations, (2001) ," **Economic and Social Commission of westen Asia**" Escwa-Comparative study of National strategies and policies with Regard To Foreigh Direct Investment in The Escwa Regign", Newyork. Oct.

United Nations, (2000),"**The Role of Foreign Direct in Escawa Member Countries**", New york and Geneva.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

كلية إدارة الأعمال

أختي الموظفة/ اخي الموظف...

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "**أثر التطوير الاداري في جذب الاستثمار الاجنبي: من وجهة نظر العاملين في وزارة الصناعة والتجارة، مؤسسة تشجيع الاستثمار، هيئة الاوراق المالية في المملكة الأردنية الهاشمية** " وذلك للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة بموضوعية، شاكرة تعاونكم ومؤكدة لكم بأن المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم كل التقدير و الأحترام

الباحثة

امنة حامد محمد

ملاحظة:

الاستثمار المادي: اي الاستثمار في الاصول الملموسة ويتركز في القطاعات المختلفة (التصنيع، الصحة، الخدمات، السياحة، والتعليم وغيرها).

الاستثمار المالي: يتركز الاستثمار في محفظة الاوراق المالية كالاسهم والسندات والاوراق المالية.

أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) في المربع الذي ينطبق على حالتك:

1- النوع الاجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر:
☐ 25 سنة فأقل ☐ 26 – 35 سنة
☐ 36 – 45 سنة ☐ 46 - 55سنة فأكثر

3- المؤهل التعليمي:
☐ دبلوم متوسط فأقل ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- المستوى الوظيفي:
☐ مدير عام ☐ نائب / مساعد مدير عام
☐ رئيس قسم ☐ موظف

5- الخبرة الوظيفية:
☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6 – 10 سنوات
☐ 11– 15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

ثانيا": اسئلة الاستبانة:

الرجاء الإجابة على كل عبارة من العبارات التالية بوضع إشارة (√) في المربع الذي تعتقد أنه ممثل لرأيك:

ت	الفقرات	موافق تماما" (5)	موافق (4)	موافق بدرجة منخفضة (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماما" (1)
	القسم الاول : التطوير الاداري.					
	التدريب					
1	توفر دائرتي برامج تدريبية بما يتلائم واعمال جذب الاستثمار الأجنبي.					
2	يساهم التدريب في تنمية قدرات الموظفين في العمل لتتماشى مع متطلبات الجهات الاستثمارية الأجنبية .					
3	توفر دائرتي برامج تدريبية تزيد من مهارات الموظفين في التعامل مع المستثمر الأجنبي .					
4	ارتفاع مستوى التدريب عامل ايجابي بالنسبة للاستثمار الأجنبي.					
5	تسهم البرامج التدريبية في إحداث تغييرات في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم نحو جذب المستثمر الأجنبي.					
	الحوافز					
6	التوافق بين الواجبات التي يقوم بها الموظف وبين الحقوق يحفزه على العمل .					
7	تنفيذ نظام الحوافز بعدالة ينعكس على اداء الموظفين في مجال الاستثمار الاجنبي.					
8	وجود سياسة واضحة للحوافز بنوعيها يدفع الموظفين الى تحريك قدراتهم الادارية الابداعية في مجال الاستثمار الاجنبي.					
9	مكافأة الموظفين المبدعين يحفز للموظفين الاخرين لتحسين ادائهم.					
10	التركيزعلى الحوافز المادية لتحسين الاداء في مجال الاستثمار الاجنبي.					
	تكنولوجيا المعلومات					
11	يحسن استخدام تكنلوجيا المعلومات مستوى اداء العاملين في مجالات الاستثمار الاجنبي.					
12	توفر تكنولوجـيا المعلومات البيانات التي تساعد العاملين في اداء اعمالهم .					
13	وجود قاعدة بيانات عن حجم الاستثمارت الاجنبية يساعد المديرين في اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.					
14	تساعد تكنلوجيا المعلومات التعرف على العائد من الاستثمارات بسهولة.					
15	تساهم تطبيقات تكنلوجيا المعلومات العاملين لتقديم الخدمات المناسبة للجهات الاستثمارية					

ت	الفقرات	موافق تماما" (5)	موافق (4)	موافق بدرجة منخفضة (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماما" (1)
	الإجراءات					
16	يؤدي تبسيط اجراءات العمل الى زيادة حجم الاستثمارات					
17	تقوم دائرتي بأتباع سياسة الباب المفتوح لتسهيل الاجراءات في مجالات الاستثمار المختلفة.					
18	تسهم الادلة الارشادية في توضيح المراحل التي تمر بها معاملة المستثمرالاجنبي.					
19	اتباع اسلوب النافذة الاستثمارية في مجالات الاستثمار يزيد حجم الاستثمارات.					
20	يسرع اسلوب النافذة الاستثمارية في انجاز معاملة المستثمر الاجنبي.					
21	الابتعاد عن الروتين يشجع المستثمر الاجنبي للاستثمار في البلد.					
22	تقليل مراحل انجاز المعاملة يشجع المستثمر الاجنبي للاستثمار في البلد.					
	اللامركزية وتفويض السلطة					
23	يسهم تفويض السطة للمستويات الادارية في جذب الاستثمار الاجنبي					
24	وضع ادلة للسلطات المفوضة يضمن عدم تجاوزها والالتزام بها من قبل العاملين والمستثمر الاجنبي.					
25	يتم تفويض السلطة بما يكفل تطور العمل والاتجاه نحو اللامركزية.					
26	عدم تفويض السلطة يسبب بطء العمل الاداري الذي يعيق الاستثمار الاجنبي.					
27	يساعد تفويض السلطات في تدريب العاملين على اتخاذ القرارات فيما يخص الاستثمار الاجنبي.					
	التشريعات					
28	تقوم دائرتي بتحديث التشريعات لمواكبة التطورات الحاصلة في مجالات الاستثمار الاجنبي.					
29	الاعلان عن الانظمة والتعليمات يساعد في معرفة المستثمرالاجنبي بما يجب القيام به.					
30	تساهم مرونة التشريعات في تطوير العمل في مجال الاستثمار الاجنبي.					
31	عدم وجود عقبات تشريعية يسهم في استقطاب الاستثمار الاجنبي.					
32	كثرة وتعقد التشريعات يعيق تدفق الاستثمارات الاجنبية.					
33	وجود تشريعات تغطي جوانب اعمال الاستثمار الاجنبي تنشط عملية الاستثمارالاجنبي.					

ت	الفقرات	موافق تماما" (5)	موافق (4)	موافق بدرجة منخفضة (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماما" (1)
	القسم الثاني : الاستثمار الاجنبي.					
	حجم الاستثمار					
34	يزداد حجم الاستثمار بتوفر الاستقرار الاقتصادي والسياسي .					
35	حسن معاملة المستثمر الاجنبي يشجع على زيادة حجم الاستثمارات.					
36	تساعد التسهيلات الجمركية في عملية تدفق الاستثمارات الاجنبية.					
37	اعتقد أن حرية انتقال واقامة المستثمر الاجنبي تساعد في زيادة حجم الاستثمارات.					
38	تشجع الاعفاءات الضريبية على زيادة حجم الاستثمارات الاجنبية.					
39	يسهم استقرار سعر صرف العملة وسهولة تحويلها في زيادة حجم الاستثمارات.					
	مجالات الاستثمار					
40	اعتقد ان البيئة الاستثمارية في البلد بيئة جاذبة للاستثمارات المادية اكثر منها للاستثمارات المالية.					
41	اعتقد ان حجم الاستثمار الاجنبي في المجال المادي اكثر منه في المجال المالي.					
42	حقق الاستثمار الاجنبي المادي ارباحا" اكثر من الاستثمار المالي.					
43	استقرارالاستثمار الاجنبي في المجال المادي اكثر من الاستثمار الأجنبي في المجال المالي.					
44	اعتقد أن الاستثمار الأجنبي في المجال المالي اسهل اسرع واقل اجراءات من الاستثمار الأجنبي في المجال المادي .					
	عائد الاستثمار					
45	تدعم الاستثمارات الأجنبية الاستثمارات المحلية .					
46	تؤدي الاستثمارات الأجنبية الى نشر التكنولوجيا.					
47	تساعد الاستثمارات الأجنبية في تطوير راس المال البشري.					
48	تساعد الاستثمارات الاجنبية في تشغيل الايدي العاملة الوطنية.					
49	تزيد الاستثمارات الاجنبية من الطاقة الانتاجية للدولة المضيفة.					
50	تؤثر الاستثمارات الاجنبية بشكل ايجابي على العملة المحلية .					
51	تساعد الاستثمارات الاجنبية في تبادل ونشر التقاليد الاجتماعية والثقافية بين الدولة المضيفة والدولة صاحبة الاستثمار.					

الملحق (ب)
قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
أ.د. حلمي شحادة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
أ.د. شوقي ناجي جواد	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
د. زياد المعشر	إدارة عامة	جامعة مؤتة
أ.د. نضال الحوامد	إدارة عامة	جامعة مؤتة
د. محمد المحاسنة	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
د. فيصل الشواروة	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
د. اسعد العلي	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
د. غازي أبو قاعود	إدارة عامة	جامعة مؤتة
د. حسين العزب	إدارة عامة	جامعة مؤتة

الملحق (ج)
تسهيل مهمة

جامعة مؤتة
كلية إدارة الأعمال
Mu'tah University
Faculty of Business Administration

بسم الله الرحمن الرحيم

جائزة الحسين للتميز الأكاديمي
برنامج إدارة الأعمال ٢٠٠٥

Ref: ………………..
Date………………..

الرقم:……………………
التاريخ: ………………
الموافق: ………………

لمن يهمه الأمـــــر

تحية طيبة وبعد ،،،

نرجو التكرم بالعلم بأن الطالب آمنة حامد محمد هي أحد طلبـــة الماجستير في قسم الإدارة العامة وسوف تقوم بإجراء رسالة ماجستير بعنوان :

" أثر التطوير الإداري في جذب الأستثمار الأجنبي "

يرجى التكرم بتسهيل مهمتها في الحصول على المعلومات اللازمة لانجاز بحثها .

ولكم مني خالص الشكر والتقدير .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

رئيس قسم الادارة العامــــة
Humeed
د . حسين العـــــــزب

جامعة مؤتة
كلية ادارة الأعمال
قسم الإدارة العامة

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٩٩-٢٣٧٢٣٨٠ – ٣- ٩٦٢+ ص.ب (٧) الرمز البريدي (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠ – ٣- ٩٦٢+
Mu'tah - Karak – Jordan Tel.:+٩٦٢-٣-٢٣٧٢٣٨٠-٩٩ P.O.Box: (٧) Zib Code (٦١٧١٠) Fax: +٩٦٢-٣-٢٣٧٥٥٤٠
University Web Site: www.mutah.edu.jo

المعلومات الشخصية

الاسم: آمنه حامد الجبوري Amna.H.Muhammed

التخصص: إدارة عامة.

السنة: 2010

الكلية: إدارة الأعمال

العنوان الالكتروني: aman972@yahoo.com

رقم الهاتف:009647902454479

موبايل عمان0799828547